



Universitat
Autònoma
de Barcelona



escola
d'enginyeria

Qualitat Percebuda en un Aeroport: visió global dels factors determinants i el seu seguiment

Memòria del Treball Fi de Grau

Gestió Aeronàutica

realitzat per **Marc Solé Domènech**

i dirigit per Dr. Àngel A. Juan

Sabadell, a 5 de Juliol de 2013

RESUM

L'objectiu d'aquest projecte és realitzar una visió global de la qualitat percebuda en els aeroports a partir de la documentació existent, de l'anàlisi de dades reals i de la recopilació de bones pràctiques de manera que es pugui veure el impacte en l'experiència del passatger. Al mateix temps, a partir de les observacions i conclusions extretes, es plantegen una sèrie d'idees innovadores que tractin de millorar la qualitat del servei al passatger en l'aeroport i el seguiment d'aquesta, intentant focalitzar l'ús de noves tecnologies, com ho són els smartphones.

El projecte parteix amb una revisió de la literatura existent relacionada amb la temàtica, amb l'objectiu d'entendre la gestió de la qualitat en un aeroport. També es realitza un estudi comparatiu de quatre indicadors de qualitat en tres aeroports britànics, a mode d'extreure possibles deficiències i millores a realitzar en la gestió de la qualitat d'un aeroport. Això es complementa, a més, amb una extracció de bones pràctiques en diferents camps en un aeroport presentada per la Airport Service Quality (ASQ), una iniciativa de la Airports Council International.

Finalment, a partir de tota la informació obtinguda, es plantegen un seguit d'aportacions originals, amb la intenció de ser estudiades i desenvolupades en possibles futurs projectes.

AGRAÏMENTS

"M'agradaria donar les gràcies al tutor d'aquest projecte de final de grau, Àngel A. Juan, per l'atenció, el suport i la paciència rebuda. Destacar també la seva comprensió i preocupació en l'operació que em van realitzar, coincidint amb les etapes finals del projecte.

*También quiero agradecer a **David Sáiz Calleja** la colaboración, guía y ayuda recibida en las etapas iniciales del proyecto que me clarificó la situación actual de AENA en cuanto a calidad."*

Marc Solé Domènech

ÍNDEX

| | |
|---|------------|
| 1. INTRODUCCIÓ | 7 |
| 1.1 Interès i motivació | 7 |
| 1.2 Objectius | 8 |
| 1.3 Metodologia..... | 8 |
| 2. Revisió de Literatura Científica..... | 11 |
| 3. ESTUDI DE CAS: AEROPORTS BRITÀNICS | 25 |
| 3.1 SERVICE QUALITY REBATE SCHEME | 25 |
| 3.1.1 RECALL DE DADES..... | 26 |
| 3.1.2 PROCESAMENT DE DADES | 28 |
| 3.1.3 INFORME DELS RESULTATS | 28 |
| 3.1.4 ACORDS I CANVIS | 28 |
| 3.1.5 Indicadors utilitzats en aquest estudi | 29 |
| 3.2 LONDON-HEATHROW AIRPORT..... | 30 |
| 3.3 LONDON-STANSTED AIRPORT | 38 |
| 3.4 GATWICK AIRPORT | 45 |
| 3.5 COMPARACIÓ INDICADORS..... | 52 |
| 3.6 CONCLUSIONS | 57 |
| 4. PRÀCTIQUES RECOMANADES..... | 59 |
| 4.1 CARRETS PORTAEQUIPATGE | 59 |
| 4.2 ACCÈS A INTERNET..... | 61 |
| 4.3 ESTACIONAMENT | 65 |
| 4.4 WAYFINDING | 68 |
| 4.5 PROGRAMES DE FIDELITZACIÓ..... | 72 |
| 4.6 TRACTE AL PÚBLIC | 76 |
| 4.7 GESTIONAR TEMPS D'ESPERA | 81 |
| 4.8 TRANSPORT TERRESTRE | 84 |
| 7. PROPOSTES PER LA MILLORA DE L'EXPERIÈNCIA DEL PASSATGER | 89 |
| 7.1 QR-Communication | 89 |
| 7.2 Intouch..... | 93 |
| 7.3 Indooring..... | 95 |
| 7.4 Cultura i turisme als aeroports..... | 97 |
| 6. CONCLUSIONS..... | 101 |
| 6.1 TREBALL I TENDÈNCIES FUTURES | 102 |
| 7. REFERÈNCIES..... | 105 |

Llista d'il·lustracions

| | |
|--|----|
| Il·lustració 1: Banner de l'aeroport de Heathrow | 30 |
| Il·lustració 2: Banner de l'aeroport de Stansted | 38 |
| Il·lustració 3: Banner de l'aeroport de Gatwick | 45 |
| Il·lustració 4: Ús del carret portaequipatge | 59 |
| Il·lustració 5: Publicitat en els carrets | 61 |
| Il·lustració 6: Wi-Fi gratuït a l'aeroport de Munich | 62 |
| Il·lustració 7: Internet Kiosk gratuït de l'aeroport de Munich | 63 |
| Il·lustració 8: Estació de càrrega gratuïta amb taquilles | 64 |
| Il·lustració 9: Vista aèria del pàrking de l'aeroport d'Atlanta | 65 |
| Il·lustració 10: Mapa fixe de l'aeroport de Ciudad de México | 69 |
| Il·lustració 11: Kiosk d'informació a l'aeroport de Hong Kong | 70 |
| Il·lustració 12: Personal d'informació a l'aeroport d'Edinburgh | 71 |
| Il·lustració 13: Personal de Check in | 76 |
| Il·lustració 14: Personal de Check in de l'aeroport de Chittagong | 78 |
| Il·lustració 15: Personal extern de seguretat | 79 |
| Il·lustració 16: Tipus de cues | 82 |
| Il·lustració 17: Cua d'aduanes d'un aeroport britànic | 83 |
| Il·lustració 18: Estació de Taxis a l'aeroport de Barcelona | 85 |
| Il·lustració 19: Bus directe a l'aeroport de Barcelona | 87 |
| Il·lustració 20: Codi QR del servei de publicacions de la UAB | 89 |
| Il·lustració 21: Plànol de l'aeroport de Barcelona a partir de la tecnologia de Google | 95 |
| Il·lustració 22: "Músics al metro", iniciativa de TMB | 98 |

Llista de figures

| | |
|---|----|
| Figura 1: Temàtiques d'AEQUAL | 15 |
| Figura 2: Àrees de servei del camp de Passatgers i Acompanyants | 15 |
| Figura 3: Dimensions i Subdimensions del model plantejat | 17 |
| Figura 4: Dimensions i Subdimensions del model final obtingut | 19 |
| Figura 5: Diagrama del SQRS | 25 |
| Figura 6: Funcionament del mètode automàtic | 26 |
| Figura 7: Indicador de Netedat a Heathrow | 31 |
| Figura 8: Indicador de Disponibilitat de Seients a Heathrow | 32 |
| Figura 9: Previsió indicador de disponibilitat de seients a Heathrow | 33 |
| Figura 10: Indicador de wayfinding a Heathrow | 34 |
| Figura 11: Indicador d'informació de vols a Heathrow | 35 |
| Figura 12: Previsió indicador d'informació de vols a Heathrow | 36 |
| Figura 13: Previsió indicador d'informació de vols a Heathrow (petita escala) | 36 |
| Figura 14: Indicador de Netedat a Stansted | 39 |
| Figura 15: Indicador de disponibilitat de seients a Stansted | 40 |
| Figura 16: Previsió indicador de disponibilitat de seients a Stansted | 41 |
| Figura 17: Indicador de wayfinding a Stansted | 42 |
| Figura 18: Previsió de l'indicador de wayfinding a Stansted | 43 |
| Figura 19: Indicador d'informació de vol a Stansted | 44 |
| Figura 20: Indicador de netedat a Gatwick | 46 |

| | |
|---|----|
| Figura 21: Previsió de l'indicador de netedat a Gatwick (escala petita) | 47 |
| Figura 22: Indicador de disponibilitat de seients a Gatwick..... | 48 |
| Figura 23: Previsió de l'indicador de disponibilitat de seients a Gatwick | 49 |
| Figura 24: Indicador de wayfinding a Gatwick | 49 |
| Figura 25: Previsió indicador de wayfinding a Gatwick..... | 50 |
| Figura 26: Indicador d'informació de vol a Gatwick | 51 |
| Figura 27: Comparació d'indicador de netedat | 52 |
| Figura 28: Comparació d'indicador de disponibilitat de seients | 54 |
| Figura 29: Comparació d'indicadors de wayfinding..... | 55 |
| Figura 30: Comparació d'indicador d'informació de vols..... | 56 |
| Figura 31: Divisió de les zones QR en un aeroport exemple | 90 |
| Figura 32: Exemplificació de cartell QR..... | 90 |
| Figura 33: Exemplificació d'incidències en un mes..... | 92 |

Llista de taules

| | |
|---|----|
| Taula 1: Criteris del compromís de servei d'AENA..... | 13 |
| Taula 2: Principals ítems del model conceptual de qualitat trobat | 20 |
| Taula 3: Indicadors de qualitat segons ACI..... | 22 |
| Taula 4: Anàlisi intern i extern de QR-Communication..... | 92 |
| Taula 5: Anàlisi intern i extern de Intouch | 94 |
| Taula 6: Anàlisi intern i extern de Indooring | 96 |
| Taula 7: Anàlisi intern i extern de cultura i turisme a l'aeroport..... | 99 |

1. INTRODUCCIÓ

1.1 Interès i motivació

Les aerolínies ofereixen un servei de transport d'un punt A a un punt B, ja sigui directe o mitjançant escales. Aquestes tracten d'oferir un servei que compleixi les necessitats del client. A més, es preocupen per a que aquesta activitat sigui de la màxima qualitat possible. Complint aquesta qualitat, s'asseguren que el servei complirà amb expectatives les necessitats i requeriments dels clients.

Objectivament, el servei de transport ofert per les companyies aèries quedaria restringit estrictament al propi vol, però a la pràctica això no és així. Com bé es sap, els aeroports funcionen com a enllaç entre l'aeronau i el passatger, sense aquesta infraestructura no es pot realitzar el servei. Per tant, els clients de les aerolínies interactuen amb les infraestructures i serveis de l'aeroport, afectant així a la qualitat del servei final. Es podria dir que la qualitat del servei de l'aerolínia vindria fortament influenciat per la qualitat del propi aeroport.

Aleshores es pot veure com s'ha de tenir en compte la qualitat del propi aeroport on opera l'aerolínia. És una infraestructura que ha anat evolucionant al llarg dels anys. Al principi servien com a llocs d'espera pels passatgers. Avui en dia, alberguen tot un conjunt d'infraestructures i serveis que el converteix en un edifici complex, tractant de fer l'estància del passatger el més còmoda possible. Per a complir la qualitat desitjada, els aeroports es basen en una sèrie d'estàndards, recomanacions i normatives. Aquesta sèrie de guies mesuren la qualitat oferta d'una manera objectiva: quantitat de vols retardats, disponibilitat dels ascensors, escales mecàniques, carrets portaequipatges...

Però fins a quin punt un usuari pot estar satisfet del servei, tot i haver complert els indicadors objectius de qualitat? El servei en un aeroport està determinat per la combinació de varies activitats de diferents organitzacions. A més, hi circulen tot tipus de passatgers amb característiques molt variades, que poden valorar el servei de diferent manera, tot i ser el mateix. Estem enfront d'una qualitat subjectiva, és a dir, d'una qualitat percebuda pel passatger. Aquesta qualitat determinarà la valoració final

del servei general prestat a l'aeroport, i en última instància, el servei ofert per l'aerolínia.

1.2 Objectius

Global

Estudi i anàlisi de la qualitat en aeroports i de la gestió d'aquesta, a mode d'identificar els factors determinants i les pràctiques que influeixen en la percepció del passatger, a la vegada que s'aporten solucions que permetin el seguiment, el mostreig i la millora dels factors determinants pel passatger, trobades a partir dels resultats obtinguts i de les mancances observades en l'estudi.

Bàsics

1. Entendre el concepte de qualitat objectiva i subjectiva en un aeroport.
2. Repassar la gestió de la qualitat a AENA.
3. Recopilar diferents estudis i articles que hagin permès la determinació dels factors claus pels passatgers que afectin a la qualitat.
4. Realitzar un l'estudi individual de la qualitat en tres aeroports britànics.
5. Realitzar una comparació de les dades obtingudes en l'estudi.
6. Aportar un seguit d'idees desenvolupades que permetin millorar la qualitat i el seu seguiment en un aeroport.

1.3 Metodologia

El primer pas d'aquest treball ha consistit en documentar-se de tota la literatura existent fins ara en relació a la qualitat en aeroports. Les principals fonts a consultar han estat Emerald, ScienceDirect i la Biblioteca de la Universitat Autònoma, a més dels diferents webs d'organismes i institucions relacionades amb la temàtica.

Un cop realitzada la documentació pertinent, es va procedir a l'elaboració d'un estudi de la qualitat a tres aeroports britànics. Primerament es va fer de manera individual, per veure l'evolució i progrés de cada aeroport. Un cop es va analitzar cada aeroport, es van comparar els resultats dels tres aeroports per veure patrons similars o diferències notables. Es va intentar, a més, aconseguir dades dels aeroports espanyols

a partir d'AENA per a realitzar el mateix estudi a nivell nacional, però finalment no va ser possible.

Un cop realitzada la documentació teòrica del camp de la qualitat en aeroports i analitzat el cas pràctic, a partir de les nocions i habilitats adquirides, es va desenvolupar un seguit d'idees que ajuden a millorar la qualitat en un aeroport i el seguiment d'aquesta.

Finalment, es van recopilar tots els documents i informes que van sorgir durant el treball en forma de memòria.

2. Revisió de Literatura Científica

Anne Graham (2008) fa un recull de les operacions en l'aeroport i de la qualitat del servei en el seu llibre *Managing Airports: International Perspective*. L'autora defensa que factors com la globalització o la desregularització han incrementat la competició entre aeroports. A més, existeix una "pressió" per part de les aerolínies per assegurar-se que reben valor al pagar les taxes aeroportuàries i cada cop més, els passatgers s'estan convertint en consumidors més experimentats i exigents. A la vegada, han hagut canvis i modificacions als processos clau de l'aeroport, com ho són el de seguretat, que afecten al servei ofert. Tot això fa que s'hagi de prestar més atenció a la qualitat, i moltes vegades aquesta no depèn directament del gestor de l'aeroport, ja que aquest espai inclou activitats combinades de diferents organitzacions. Això fa que puguin sorgir conflictes d'interessos individuals, deixant de banda la qualitat global de l'aeroport.

Independentment del tipus d'aerolínia o passatger que pugui albergar un aeroport, és important mesurar la qualitat del servei ofert i veure com aquesta afecta a la percepció del passatger. És per això que l'autora identifica dos tipus de mesures de la qualitat.

Les primeres fan referència a les **Mesures objectives**. Aquestes cobreixen tots els aspectes de manera estrictament numèrica, com per exemple nombre de retards, temps d'espera de les cues, disponibilitat d'ascensors, etc. Aquestes mesures, per a ser útils i poder extreure informació posterior, s'han de prendre de manera regular i en diferents períodes de l'any per a tenir en compte els canvis de volum de passatgers i la tipologia d'aquets. El principal avantatge és que són precisos i fàcils d'entendre. A més, degut a les seves característiques objectives, poden ser inclosos en estàndards de qualitat aeronàutica o manuals.

Les altres són les anomenades **Mesures subjectives**. Molts aeroports defineixen els seus estàndards de servei. Estan dissenyats i revisats d'acord als nivells de satisfacció del passatger obtinguts a partir, normalment, d'enquestes. L'aeroport s'enfronta a la problemàtica de diversitat de passatgers. No tots tindran les mateixes expectatives i necessitats. Aquestes mesures busquen la el compliment de la qualitat a

ulls dels passatgers, en comptes dels del gestor aeroportuari. Cal destacar, òbviament, que es pot complir la qualitat objectiva mentre que la subjectiva pot veure's afectada degut a la percepció de l'usuari. Les **Cartes de comentaris/queixes** són una bona eina per a mesures subjectives. Són assequibles econòmicament i immediates. Tot i així, es té poc control sobre aquest tipus de feedback. El total de cartes rebudes no representa un gruix important de passatgers, i la majoria de comentaris pertanyeran als extrems (comentaris molt bons o molt dolents). Aquests extrems són deguts a que el passatger no es sent incentivat a respondre si no té motius suficientment pesants com per a redactar una carta. També es poden aprofitar queixes rutinàries com a indicador. Tot i que aquest sistema permeti identificar deficiències del servei, no pot aportar la suficient regularitat com per a ser utilitzat en un programa de millora continu de la qualitat d'un aeroport. Per altra banda, una altra eina són les **Enquestes**. Aquestes són les més adequades. Normalment es pregunta als passatgers per l'ús de les infraestructures i serveis oferts en termes de confort, congestió, netedat i valor, entre d'altres. Un aspecte molt positiu d'aquest mètode, és que poden arribar a utilitzar per a trobar relacions entre grups d'individus i comportaments, permetent així conèixer a fons els diferents tipus de passatgers que regenten l'aeroport.

Alvaro de la Rica Aspiunza (2008) fa un estudi dels factors de fidelització de les companyies aèries basats en els aeroports del nord d'Espanya. En ell, fa una recopilació del funcionament d'AENA, per entendre com afecta la seva estructura i la seva operació empresarial a la relació que tenen les aerolínies amb els aeroports. En aquest estudi, fa una revisió de la qualitat del servei en els aeroports espanyols.

El factor de qualitat es pot veure present en la definició de visió, missió i valors d'AENA. En ella, mostra un clar compromís al oferiment i optimització de serveis de qualitat, a partir d'una experiència i coneixement aeronàutic, per aconseguir la confiança dels seus clients.

Per a poder complir amb la seva estratègia, AENA implanta el anomenat "Sistema de Gestión de Calidad Total". Es destaca la posició que ocupa el client, centrant la gestió cap a la percepció subjectiva dels clients per tal d'aconseguir la satisfacció d'aquests. A partir de la presa de consciència del creixement d'expectatives i necessitats dels clients en els aeroports referents a la qualitat del servei, AENA ha

adquirir una sèrie de compromisos per fer front a aquesta demanda. Alguns dels més importants són:

- 1997 - Projecte Comunitari GESTRATUR (Gestión del Transporte Turístico Internacional): facilita l'elaboració de polítiques referents al trànsit turístic en la Unió Europea. Com a nota curiosa, aquest projecte neix a partir de la preocupació de la disminució de la qualitat percebuda en l'usuari final a l'aeroport de Palma.
- 2001 – Firma del “Compromiso Europeo de Calidad de Servicio de las compañías aéreas y los aeropuertos con los pasajeros.
- Redacció de Cartes de Servei en algunes direccions dels aeroports de la xarxa d'AENA.

El Compromís de Servei dels aeroports amb els passatgers estableix bàsicament els principals criteris (Taula 1) i principis a desenvolupar per a cada aeroport. Cal destacar que aquests no són d'obligat compliment, és a dir, es van firmar de forma voluntària. AENA ha desenvolupat compromís amb els següents aspectes.

Taula 1: Criteris del compromís de servei d'AENA

| |
|---|
| Persones amb mobilitat reduïda: prestar especial atenció a aquest grup. Comprometre's a complir el protocol d'“Atenció a les necessitats de les persones amb mobilitat reduïda”. |
| Informació als passatgers sobre els seus drets: Oferir de manera visible la “Carta dels Drets dels Passatgers” de la Comissió Europea. |
| Assistència en els retards significatius o pertorbacions: Proporcionar la informació donada per les companyies aèries sobre els retards previstos, facilitant ajuda als damnificats. |
| Assistència i transport terrestre: Conjuntament amb les empreses relacionades, oferir el millor servei de transport públic possible d'acord als horaris dels vols. |
| Provisió d'infraestructura per a la facturació, equipatge i seguretat: Proporcionar les instal·lacions necessàries pels clients (passatgers, companyies aèries, empreses de handling...) per a aquestes tasques. |
| Manteniment: Assegurar-se de que tots els equips utilitzats tenen una rutina d'inspecció d'acord a les especificacions del fabricant. |
| Gestió dels carrets portaequipatges: Assegurar-se de que existeixen suficients carrets pels passatgers i que estan disponibles en tot moment i en els llocs apropiats. |
| Orientació i mostradors d'informació: Assegurar una senyalització total i adequada i tenir mostradors d'informació a disposició dels usuaris durant l'horari de l'aeroport. |

| |
|--|
| Neteja: Assegurar-se de que totes les zones de l'aeroport estan pulcres, especialment els lavabos. |
| Gestió de les observacions dels usuaris: Assegurar que existeixen procediments per a la tramitació de queixes o reclamacions i establir un mètode fiable per l'anàlisi de les mateixes. |
| Informes regulars: Emetre'n un cop a l'any basant-se en els resultats sobre el grau de satisfacció dels passatgers amb el servei ofert per l'aeroport. |

Es disposen de cartes al servei en els aeroports de la xarxa d'AENA. Aquestes presenten una enumeració de l'oferta que es dirigeix als usuaris, a més d'uns compromisos de qualitat juntament amb el procediment de reclamacions i queixes.

La carta general, destaca els següents indicadors de qualitat:

- Capacitat declarada en aeroports.
- Capacitat d'aparcament públic.
- Índex general de la qualitat dels serveis prestats als passatgers.
- Índex de qualitat percebuda als serveis següents: a)Infraestructures de facturació, equipatge i seguretat, b)Gestió de carrets portaequipatges, c)Serveis d'informació, d)Difusió d'informació dels drets dels passatgers, e)Servei de neteja, f)Servei de manteniment, g)Persones amb mobilitat reduïda, h)Serveis comercials, i)Serveis de restauració j)Accessos i mitjans de transport.
- Percentatge d'objectes perduts registrats entregats després de la reclamació.
- Número d'aeroports amb plans d'emergència establerts per a proporcionar atenció als passatgers afectats per retards significatius.
- Gestió de la Qualitat.
- Millorar de forma continua la qualitat dels serveis prestats mitjançant la implementació i manteniment de sistemes de gestió de la qualitat, SGC, i la seva certificació ISO 9001. 1010.
- Volum de trànsit operat per aeroports amb certificació ISO 14001 i ISO 9001.
- Número de reclamacions de gestió aeroportuària d'Aena Aeropuertos, S. A., per milió de passatgers.
- Temps mitjà de resolució de reclamacions de gestió aeroportuària d'Aena Aeropuertos, S. A.

S'especifica que es realitza un seguiment periòdic d'aquets indicadors, per tal de veure la seva evolució i corregir desviacions no esperades. Per altra banda, referent a la qualitat percebuda, es realitzen anàlisis com a mínim un cop a l'any i en els aeroports principals es fa de manera trimestral.

L'Índex de Qualitat AEQUAL

Anualment AENA recull en les seves memòries una investigació per a mesurar el nivell de qualitat percebuda en els seus aeroports. Aquest estudi s'articula en 4 temàtiques (Figura 1).

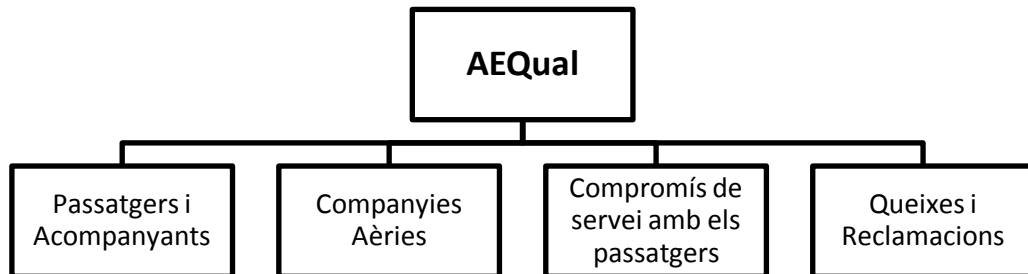


Figura 1: Temàtiques d'AEQUAL

Referent als passatgers i acompanyants, la part que més rellevància té, es divideix en diverses àrees de servei (Figura 2).

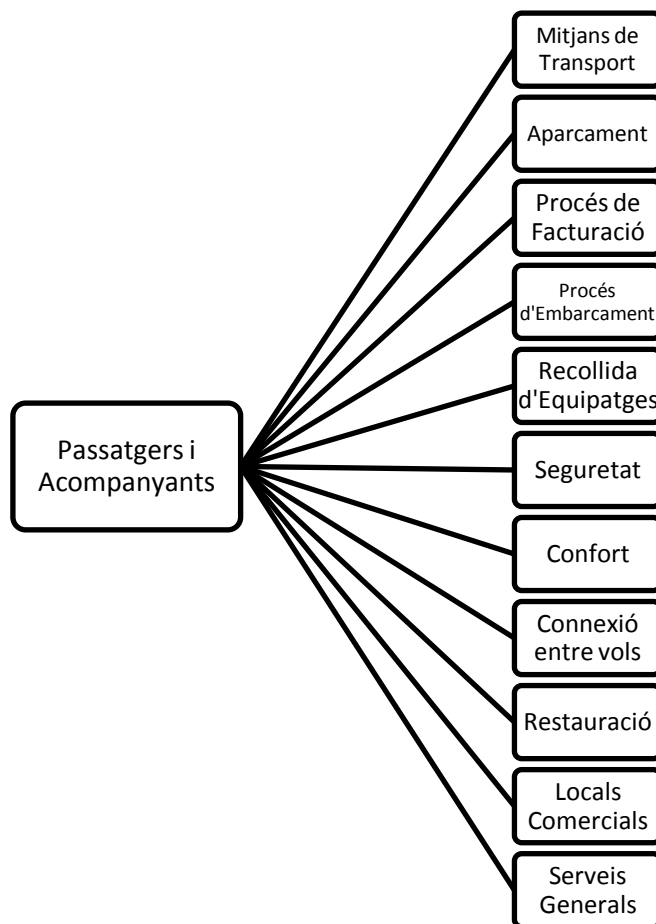


Figura 2: Àrees de servei del camp de Passatgers i Acompanyants

L'estudi de les companyies aèries es realitza a cada una de les que operen en l'aeroport. Són els responsables de cada companyia els encarregats d'omplir l'enquesta referent a les àrees de servei de companyies aèries. Aquesta part, però, no serà analitzada en aquest treball. L'apartat de compromís de servei amb els passatgers, subscrit per part d'AENA de manera voluntària, ja s'ha comentat anteriorment. Finalment en les Queixes i Reclamacions es recullen les informacions obtingudes i es realitzen informes, que es classifiquen d'acord siguin imputables o no a AENA.

Dale Fodness i Brian Murray (2005) van realitzar un model conceptual de la qualitat en aeroports a partir d'una investigació empírica a les expectacions dels passatgers. Amb una recerca quantitativa i qualitativa en uns mil usuaris van concloure que les expectacions de qualitat en un aeroport es multidimensional, una construcció jeràrquica que inclou les dimensions de funció, interacció i entreteniment.

Es van adonar que les expectatives en la qualitat percebuda dels serveis en l'aeroport no estaven clares. Sugerien que les mesures s'originaven més en els managers de l'aeroport, que no pas en el propi usuari, per tant hi ha una falta de percepció real del client. També afirmen que la literatura de marketing i serveis ha prestat poca atenció als aeroports i passatgers, un grup d'individus que consumeixen en llocs de trànsit (casi obligats degut a la limitada oferta d'elecció) durant un període de temps important.

L'estudi es centra doncs en el passatger, el client final de les infraestructures i serveis de l'aeroport. Les expectacions del passatger depenen de molts factors, com ho poden ser el tipus de passatger, el motiu del viatge o les circumstàncies d'aquell dia. A més, remarquen que la destinació del passatger no és l'aeroport, l'aeroport actua com un punt de transició. En la interacció amb l'aeroport, l'usuari troba una sèrie de serveis tangibles i intangibles en un elaborat "servicescape" (Bitner 1992). El procés d'elecció d'aeroport està molt restringit i limitat. En la majoria dels casos, aquesta elecció depèn principalment de les companyies aèries.

Remarquen la importància de la qualitat com a estratègia pull per a influenciar les decisions de routing de les companyies aèries. És a partir de la deregulació, quan els aeroports comencen a competir per aconseguir ser els orígens i/o destinacions de

les rutes de les aerolínies. La indústria dels aeroports ha estat utilitzant la qualitat com a estratègia per aconseguir un avantatge competitiu.

Com s'ha comentat abans, les metodologies existents fixaven una sèrie d'indicadors de nivell de servei objectius, desenvolupats per stakeholders de l'aeroport, operadors d'aerolínies, consultors, reguladors, més que pels propis passatgers. Això passa en els estudis de **Rhoades et al. (2000)**, **Chen (2002)** i **Yeh i Kuo (2002)**. Van fer aproximacions conceptuals al model empíric de les percepcions dels passatgers en un aeroport, però en cap moment els passatgers van ser preguntats. No s'adrecen a les expectatives dels passatgers.

Primerament van dur a terme una recerca qualitativa a les experiències dels passatgers en un aeroport, per arribar a poder entendre les dimensions de les expectatives d'aquests. L'objectiu d'aquesta primera recerca era trobar els factors de qualitat que espera un passatger en els serveis d'un aeroport. Es va treballar en tres tipus de grups: entrevistes, grups i enquestes al web. Els resultats van ser compilats en una llista mestre que engloba 65 punts de qualitat del servei en un aeroport.

El model plantejat (Figura 3) està compost per tres dimensions: servicescape, interaction i services. A més, cada dimensió conté a la vegada 3 subdimensions.

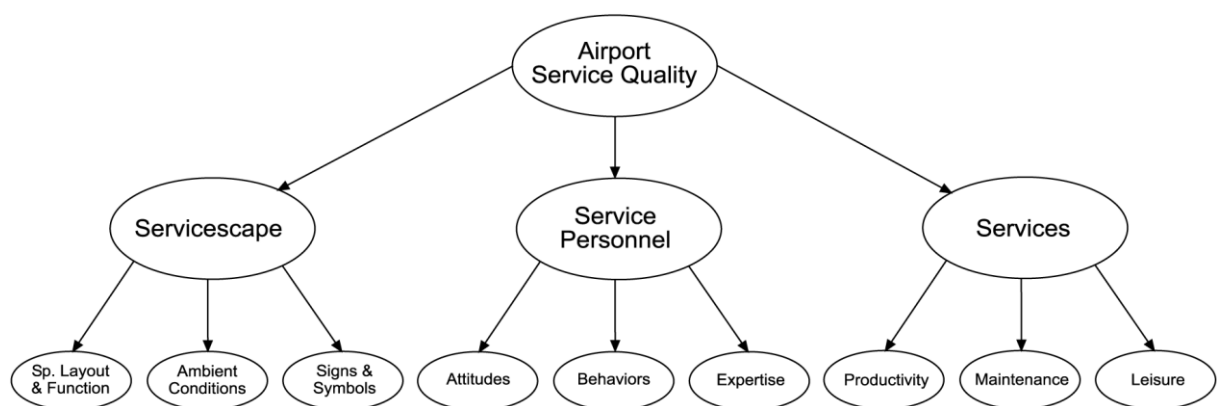


Figura 3: Dimensions i Subdimensions del model plantejat

- Servicescape: La infraestructura té una significant influència en el resultat global de la qualitat percebuda. Inclou tots els factors controlables pel proveïdor de serveis. S'ha trobat que l'estructura de l'entorn té un gran pes en la qualitat percebuda. Aquesta dimensió inclou tres elements claus:

- Spatial layout and functionality: No només fa referència a les relacions de maquinària, equipaments i immobiliaris, sinó també a l'habilitat d'aquestes de proporcionar rendiment i el compliment dels objectius dels clients. És important ja que tots els elements existeixen per a complir amb les necessitats dels clients.
- Ambient Conditions: Són aquells factors que afecten a l'entorn, com ho poden ser la temperatura, la música o la il·luminació. Estudis empírics demostren que afecten a la qualitat del servei en restaurants i botigues. (Milliman, 1986).
- Signs and Symbols: Són tots els elements informadors que ajuden a moure's per l'entorn. Resulta important la capacitat de saber trobar el camí desitjat en l'aeroport. Inclou totes les senyals explícites i implícites.
- Service Personnel: Al requerir la presència física dels clients a l'aeroport, es donen un seguit d'interaccions que afecten a la qualitat final percebuda. Plantegen l'ús de l'escala SERVQUAL, que treballa temes com la tangibilitat, la fiabilitat, la responsabilitat o l'empatia. Finalment consideren una alternativa que s'ajusta millor a les seves dades. Un suport conceptual i empíric que treballa amb 3 factors que afecten a la qualitat percebuda en les interaccions (Bady i Cronin, 2001):
 - Attitudes: Referent a l'actitud del proveïdor de serveis (treballadors) front el client en el moment de la interacció.
 - Behavior: Les expectatives de com seran tractats els clients per part dels treballadors
 - Expertise: Les expectatives de coneixement que han de tenir els treballadors.
- Service: Al requerir presència física del client en l'aeroport, el factor temps i de quina manera s'utilitza, pren molta importància. Per molts passatgers el temps és un recurs escàs. Retards, averies o meteorologia poden afectar críticament el temps utilitzat en un aeroport. Aquesta dimensió es centra en com poden els passatgers aprofitar el temps d'espera, quines opcions proporciona l'aeroport per cobrir aquest temps de la manera desitjada. Depenent de l'edat, de l'estat

social, del treball, etc; s'utilitzarà el temps d'una manera o d'una altra. D'acord amb el que pot arribar a fer la gent amb el seu temps es divideix en 3 parts:

- Productive: Relacionat amb el treball o amb els estudis
- Maintenance: Relacionat amb necessitats fisiològiques (menjar, descansar...) i amb les seves pertinences (comprar).
- Leisure: És el temps disponible quan s'han realitzat els altres dos punts.

Es van transformar els 65 temes obtinguts a partir de la recerca qualitativa en un qüestionari. Per a l'obtenció de dades es va realitzar una escala de set punts (Fortament en acord - Fortament en desacord). Es van realitzar 1.765 enquestes, amb un percentatge aproximadament igual en quan a homes i dones. No existia cap incentiu per a contestar el qüestionari.

El model final obtingut a partir de l'anàlisi (Figura 4), després de ajustaments i modificacions està presentat a continuació, amb els seus coeficients alpha corresponents.

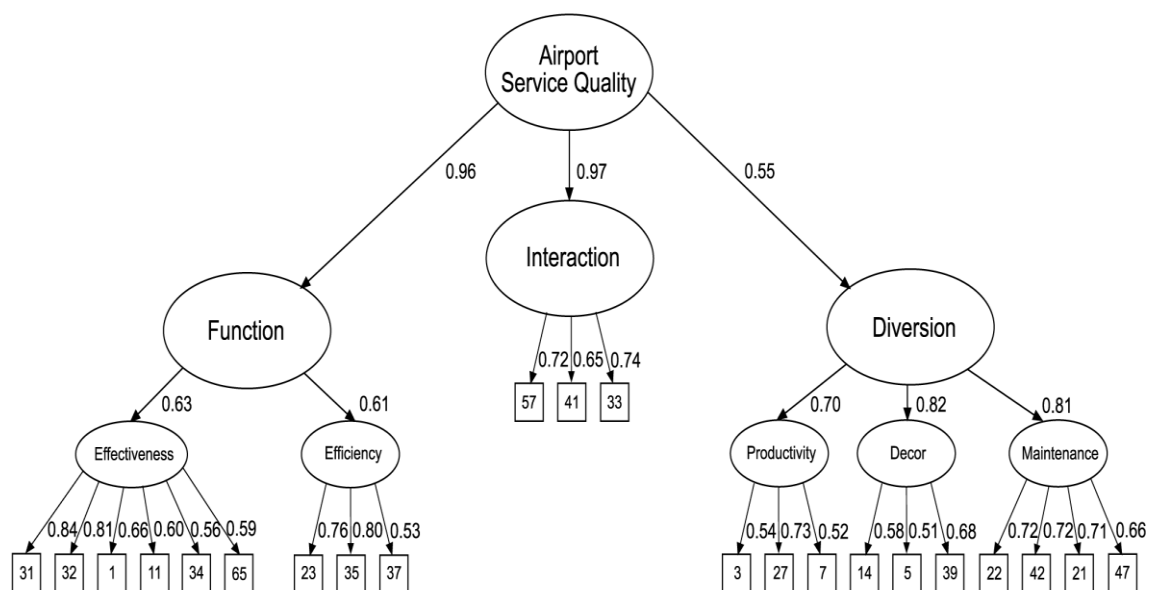


Figura 4: Dimensions i Subdimensions del model final obtingut

Es pot veure com s'ha redefinit el model inicial (Taula 2). Han cregut oportú estructurar-ho amb noves dimensions i subdimensions, incloent-hi els ítems més rellevants obtinguts en l'anàlisi qualitatiu inicial.

Taula 2: Principals ítems del model conceptual de qualitat trobat

| Function |
|--|
| EFFECTIVENESS |
| 31- Les senyalitzacions externes d'un aeroport haurien de guiar-me clarament als serveis de l'aeroport, com ho són el pàrking, les terminals, lloguers de vehicles, etc. |
| 32- M'agrada que moltes senyals estiguin visibles en un aeroport per guiar-me a les principals instal·lacions (equipatge, seguretat, sales de descans, serveis de transport, etc.) |
| 1- La disposició física d'un aeroport ha de facilitar als passatgers trobar el que necessiten (restaurants, lavabos, portes, etc.). |
| 11- Ha d'existir una varietat de mètodes de transport terrestres cap a l'aeroport. |
| 34- Espero que els carrets portaequipatge estiguin ben localitzats. |
| 65- Hauria de ser capaç de trobar fàcilment el meu vol escala. |
| EFFICIENCY |
| 23- Em disgusta haver d'esperar més de 10 minuts per rebre l'equipatge. |
| 35- Em disgusta haver d'esperar més de 10 minuts a la cua del check in. |
| 37- Hauria de poder sortir de l'avió en 10 minuts després de tocar terra. |

| Interaction |
|---|
| 57- Espero que les queixes que presenti es responguin immediatament. |
| 41- Ha d'haver-hi treballadors disponibles per atendre'm individualment. |
| 33- Els treballadors no han d'estar massa ocupats per respondre les meves preguntes ràpidament. |

| Diversion |
|--|
| PRODUCTIVITY |
| 3- Sales per a conferències haurien d'estar disponibles per a poder fer reunions. |
| 27- Un aeroport hauria de tenir centres de negocis, amb ordinadors, telèfons i faxes. |
| 7- Un aeroport hauria de tenir zones habilitades per a descansar, llegir o treballar. |
| Decor |
| 14- La decoració d'un aeroport hauria de coincidir amb la cultura local. |
| 5- Un aeroport hauria d'exposar art. |
| 39- Un aeroport hauria de tenir decoració actual. |
| MAINTENANCE |
| 22- Botigues outlet de marques nacionals conegudes haurien d'estar presents a l'aeroport. |
| 42- Cadenes de restauració nacionals haurien d'estar presents en un aeroport. |
| 21- Haurien d'estar presents oportunitats per gaudir de la cuina local de la regió a l'aeroport. |
| 47- Espero trobar botigues que plasmin la cultura local a l'aeroport. |

Adival Aparecido Magri Jr i Cláudio Jorge Pinto Alves (2005) van identificar, a partir d'una enquesta realitzada en sis aeroports de Brasil, els millors indicadors per veure la qualitat percebuda per part dels passatgers en un aeroport, per així poder controlar-la, millorar-la i dur a terme accions correctives.

Se n'adonen de la importància de la qualitat en els aeroports, infraestructures que han canviat al llarg dels anys. Remarquen que moltes vegades la qualitat ve determinada per les característiques inherents del passatger. El fet és que actualment es demanen diferents serveis en l'aeroport, cosa que ha generat moltes discussions del nivell de qualitat ofert.

Per fer l'estudi, parteixen dels indicadors establerts per l'ACI (Airports Council International). Actualment un aeroport conté diferents processos operacionals. Cada procés pot ser convertit en un indicador de qualitat, i el conjunt pot ser transformat a un índex de qualitat global de l'aeroport.

També utilitzen indicadors establerts per IATA (International Air Transport Association) en el ADRM (Airport Development Reference Manual). Els indicadors establerts són:

- Fàcil accés a l'aeroport.
- Distàncies curtes en l'aeroport.
- Arquitectura i entorn agradable i relaxant.
- Cues curtes als controls de seguretat.
- Agilitat en les sortides dels avions.
- Informació clara i destacada.
- Àrea de descans a prop de les portes d'embarcament.
- Varietat de botigues i restaurants amb preus econòmics.

Molts d'aquests factors, es poden utilitzar com a indicadors de qualitat. Però la seva importància pot variar d'acord al moment en que es van mesurar: estacionalitat de les enquestes, tipus de passatger, cultura local i la manera en què es va fer l'entrevista. Per tant, com a principal referència, van agafar les indicadors d'ACI (Taula 3).

Taula 3: Indicadors de qualitat segons ACI

| |
|-----------------------------------|
| Accés a l'aeroport |
| Senyalització general. |
| Llocs lliures a l'aparcament. |
| Varietat de mètodes de transport. |

| |
|--|
| Vestíbul |
| Àrees disponibles. |
| Distància mitjana entre serveis. |
| Disponibilitat d'ascensors i escales mecàniques. |
| Disponibilitat de carrets portaequipatges. |
| Confort ambiental. |
| Confort acústic. |
| Estètica. |
| Disponibilitat de seients. |
| Disponibilitat de la senyalització. |
| Disponibilitat i netedat dels lavabos. |
| Seguretat general. |
| Netedat general. |
| Satisfacció general dels serveis |

| |
|-------------------------|
| Àrees comercials |
| Preus. |
| Àrees disponibles. |
| Qualitat del servei. |
| Varietat. |

| |
|-----------------------------|
| Serveis d'informació |
| Disponibilitat del servei. |
| Qualitat del servei. |

| |
|---|
| FIDS (Flight Information Display System) |
| Disponibilitat. |

| |
|---------------------------|
| Procés de Check-in |
| Temps. |
| Àrees disponibles. |
| Cordialitat del servei. |

| |
|-----------------------------|
| Control de seguretat |
| Temps. |
| Àrees disponibles. |
| Servei. |

| |
|--|
| Vestíbul d'arribades |
| Disponibilitat dels serveis. |
| Confort i disponibilitat dels seients. |
| Àrees disponibles. |
| Netedat general. |
| Confort Ambiental. |
| Confort acústic. |
| Estètica. |

Es tracta de veure quins dels 36 indicadors anteriors són més rellevants per als passatgers. Era necessari que l'enquesta cobrís totes les operacions que es duen a terme en una terminal. L'enquesta en qüestió, es va realitzar al mes de Juliol. Per tant, podien aprofitar la quantitat de gent que viatja, però per altra banda, no representa un interval d'operació habitual. Es van realitzar dos tipus d'enquestes:

- **Avaluació General:** identificació dels ítems generals. Es van seleccionar 22 per a ser classificats com a essencial, desitjable o indiferent.
- **Avaluació Local:** Inclou els 36 indicadors per a ser classificats en una escala de cinc graus (Molt bo – Molt dolent).

Els resultats de la primera enquesta van revelar, es va veure com per sobre l'accés físic al pàrking, es trobava el nombre de places lliures i la senyalització de la zona, que van ser considerades com a molt importants. Per altra banda, l'existència de diferents modes de transport era indiferent, donant a entendre que es prefereix un únic sistema de transport econòmic i eficient. A nivell de terminal es va observar la disponibilitat d'ascensors i escales mecàniques, els carrets portaequipatges, els seients disponibles i una bona senyalització eren molt importants per al passatger, mentre que l'estètica de la terminal i les distàncies entre serveis prenen menys rellevància. Referent a les zones comercials de l'aeroport, es va trobar que el preu i la qualitat dels productes són aparentment més importants que la varietat de botigues. En quan al FIDS, al temps de procés i la cordialitat en el check-in i la seguretat van ser considerats molt importants. Finalment, en el vestíbul d'arribades, els passatgers busquen comoditat front serveis o estètica.

Per altra banda, els resultats obtinguts en la segona enquesta referent a l'avaluació local, l'índex de qualitat es va calcular a partir de la mitja ponderada dels indicadors, obtenint una escala amb una relació d'1 a 5, corresponent a pobre, dolent, mitjà, bo i molt bo. No es va tenir en compte el propòsit de viatge dels passatges, ja que van considerar que mesclant-ho aconseguien la percepció global de la qualitat dels serveis oferts en l'aeroport. Es va realitzar una compilació dels indicadors de qualitat (mostrar la qualitat de cada un dels 36 indicadors en cada aeroport), de la qual es va poder extreure la distribució de la freqüència de graus (Molt dolent, dolent...) per

veure la qualitat global de cada aeroport. Aplicant la mitjana ponderada a aquets resultats, es va obtenir la qualitat total de cada un dels sis aeroports estudiats.

D'una manera fàcil i senzilla, aconsegueixen avaluar la qualitat dels serveis en un aeroport. Fan possibles la participació directa dels passatgers en l'anàlisi de les terminals, obtenint uns indicadors de qualitat que poden ser essencials, desitjables o indiferents. Tot i així, s'ha d'anar amb compte amb les hores puntes i les estacionalitats, ja que poden distorsionar els resultats de les enquestes per a mesurar els indicadors de qualitat. Tot i així, és una bona eina per ajudar als constructors i mànagers d'aeroports a entendre les necessitats reals dels passatgers, permetent adoptar solucions que millorin la qualitat percebuda de l'aeroport.

3. ESTUDI DE CAS: AEROPORTS BRITÀNICS

En aquest apartat es realitzarà un estudi individual dels aeroports britànics de Heathrow, de Stansted i de Gatwick, a mode de veure l'evolució de la qualitat al llarg dels últims anys. Finalment, es presentarà una comparació per veure patrons similars i possibles diferències. Per a poder obtenir les dades, s'han consultat els informes presents a les pàgines web dels tres aeroports. Aquests informes s'han realitzat a partir de l'esquema de reemborsament de la qualitat del servei (SQRS - Service Quality Rebate Scheme).

3.1 SERVICE QUALITY REBATE SCHEME

El principal objectiu dels esquemes de reemborsament de la qualitat del servei es proporcionar incentius a l'aeroport quan aquest compleix els estàndards de qualitat. Quan no es compleixen, es realitza un reemborsament a les aerolínies (en cas d'haver-n'hi, es realitza mensualment). Tot i així, el màxim descompte que pot fer l'aeroport a les companyies aèries és del set per cent sobre el total de les taxes de l'aeroport en qüestió. Per tant, la premissa d'aquest mètode es que els ingressos que s'obtenen de les taxes aeroportuàries justifiquin la qualitat del servei ofert.

El funcionament de l'esquema de reemborsament es divideix en tres components principals (Figura 5): el recull de dades, el processament de dades i l'informe de resultats.

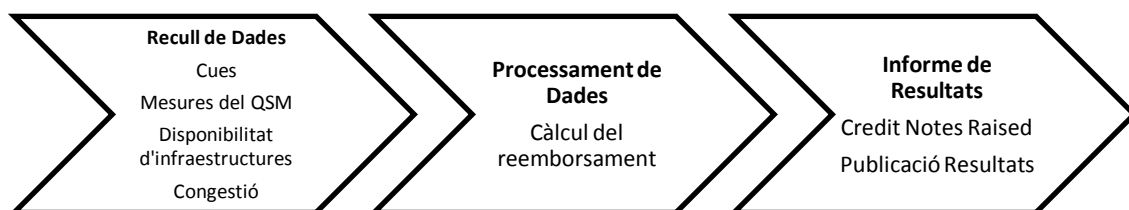


Figura 5: Diagrama del SQRS

3.1.1 RECUILL DE DADES

El recull de dades és la primera etapa en la implementació de l'esquema de reemborsament. És la part empírica de tot el mètode i implica treball de camp amb contacte directe amb els passatgers. Aquest recull de dades està basat en la informació obtinguda de les cues, de les mesures del QSM, de la disponibilitat de les infraestructures i de la congestió de l'aeroport.

Cues

Les cues es poden observar a partir d'observacions manuals o automàtiques. La primera consta d'un encarregat que manualment enregistra els temps que es tarda en avançar la cua. La segona (Figura 6) es basa en un comptador electrònic que, a partir d'un sistema làser o bluetooth, enregistra els temps de cues.

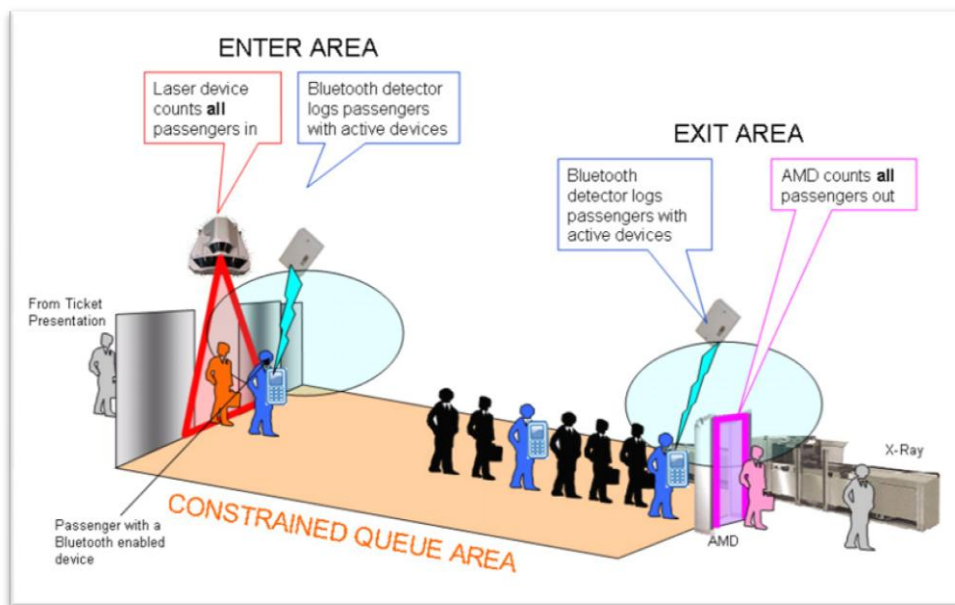


Figura 6: Funcionament del mètode automàtic

També es pot realitzar el recompte a partir del sistema CCTV (Circuit Tancat de Televisió), és a dir, a partir de les càmeres presents en els filtres de seguretat. Un operador, a través de les pantalles, s'encarrega manualment de recomptar el temps que es tarda des de l'inici de la cua fins al filtre. En aquesta mesura de cues, també es té en compte el temps que pugui tardar un vehicle en passar un control amb barrera. El seu funcionament parteix de dos càmeres que llegeixen la matrícula a l'inici i al final i calculen el temps que ha tardat el vehicle.

Mesures del QSM

El Quality Service Monitor és un seguiment constant tant a passatgers d'arribades com de sortides. Es centren en enquestes cara a cara amb els passatgers. L'enquesta cobreix tot un rang de preguntes que inclouen temes de netedat general, de facilitat de guiar-se per l'aeroport a partir de senyals, de la informació que es proporciona dels vols i de la disponibilitat general de seients. El pes de les respostes es basa en el origen i destí del passatger i de la hora del dia en què es realitza l'enquesta. Aquestes utilitzen com a plataforma una PDA que porta l'entrevistador. Els passatgers origen s'entrevisten a les portes d'embarcament, ja que es considera que l'individu haurà utilitzat el màxim d'instal·lacions i serveis. Per altra banda, els passatgers destí són entrevistats en les immediacions de la sortida de la terminal. La selecció dels passatgers és totalment aleatòria i ha de complir la majoria d'edat.

Disponibilitat d'infraestructures

Fa referència a totes les instal·lacions principalment utilitzades per les companyies aèries, com ho són la disponibilitat de pistes, disponibilitat d'estands o la unitat terrestre d'electricitat (Electrical Fixed Gound Power). També inclou la disponibilitat d'escales mecàniques, ascensors o cintes transportadores. Aquesta part, però, no pren pes en aquest estudi.

Congestió Aeroportuària

Aquest últim punt del recull de dades és qualsevol esdeveniment que, per responsabilitat directa de l'aeroport o qualsevol dels seus treballadors, causi un impacti en l'operació en termes de cancel·lacions o retards. Com que té relació principal amb les aerolínies, aquest últim punt no es tindrà en compte en aquest estudi.

3.1.2 PROCESAMENT DE DADES

A partir dels resultats obtinguts del SQR, cada mes, es filtren i revisen per a ser aprovats per l'administració operacional de l'aeroport. Finalment, aquestes dades són transferides al departament de finances a mode d'input, per a realitzar els possibles càlculs de reemborsament per a les aerolínies. Un cop es finalitza el mes, s'intenta abonar el reemborsament, si es dona el cas, lo més aviat possible. El reemborsament es basa en una previsió del total de les taxes provinents dels serveis al passatger i són calculats per terminal. Aquests es distribueixen a les aerolínies importants que han utilitzat la terminal durant el mes en qüestió

3.1.3 INFORME DELS RESULTATS

Els resultats, com s'ha comentat anteriorment, són publicats mensualment al web de l'aeroport, a cartells situats a l'interior de les terminals i exposats en les reunions amb l'operador de l'aeroport. A més, els pagaments mensuals a les aerolínies són realitzats a través de notes de crèdit, on s'apunten al compte que té la companyia aèria. A la vegada, una còpia del pagament és enviat al departament financer de l'aerolínia.

3.1.4 ACORDS I CANVIS

Els estàndards de qualitat dels indicadors del SQRS proposats per la Civil Aviation Authority (CAA), han d'estar pactats entre les aerolínies i l'aeroport on operen aquestes. Els principals elements acordats són el temps a partir del qual es pot considerar reemborsament quan no es compleix el rendiment desitjat i els mètodes de recollida de dades a utilitzar, manuals o automàtics. Aquests acords es realitzen en reunions entre les aerolínies i el gestor aeroportuari i finalment són enviats a la CAA per a ser aprovats.

A pesar de l'aprovació inicial, els estàndards de l'esquema de qualitat poden ser modificats de dues maneres. Les aerolínies i el gestor aeroportuari es poden reunir i modificar els estàndards del model. Sempre i quan hi hagi acord entre les dues parts, el possible canvi serà enviat a la CAA per a ser revisat i aprovat. En general, la CCA estarà a favor de qualsevol canvi acordat. Tot i així, té la capacitat de retenir la modificació quan es consideri que aquesta no respecta el interès general, quan no dona suficient pes als interessos dels passatgers i usuaris o els discrimini d'acord a la

seva classe. La segona manera són els canvis que pugui proposar la CAA. Aquesta publicarà les possibles modificacions i invitarà a les parts interessades, aerolínies i aeroport, a presentar qualsevol objecció. Si no hi ha objeccions o no tenen el pes suficient, la modificació es tirarà endavant, amb les pertinents justificacions.

Finalment, a part de les maneres habituals de modificar l'esquema de la qualitat, la CAA es pot reservar suspensió temporal dels indicadors dels filtres de seguretat per força major.

3.1.5 INDICADORS UTILITZATS EN AQUEST ESTUDI

En el següent estudi s'ha treballat amb quatre indicadors. El primer indicador és el de netedat, que fa referència a l'estat higiènic general de la terminal, incloent-hi els lavabos. El segon és el de disponibilitat de seients, que indica la facilitat del passatger a trobar seients lliures. El tercer és el de wayfinding, que mostra la facilitat de trobar el camí desitjat pel passatger dins la terminal. Finalment, l'últim indicador és el d'informació de vols, que plasma la precisió de la informació i la capacitat del passatger per entendre-la. Aquests indicadors es mesuren a partir d'una escala numèrica, on el nombre més baix és l'1, que representa "Poor" i el nombre més alt és el 5, que representa "Excellent". La temporalitat de l'estudi comença a l'abril del 2008 i finalitza al desembre del 2012. Cal comentar que l'aeroport de Stansted només disposa de dades a partir de l'abril del 2009.

Per a analitzar els indicadors, s'ha utilitzat com a suport analític el programa Minitab versió 16. Els gràfics s'han construït a partir de l'opció "Time Series", en l'apartat de "Graph". Per altra banda, les previsions s'han realitzat amb l'eina "Winter's Method" del grup "Time Series", en l'apartat de "Stat". En els gràfics d'anàlisi dels indicadors individuals de cada aeroport, la corba negra representa les dades obtingudes, mentre que la corba vermella horitzontal plasma l'estàndard d'aquell indicador. Per altra banda, en els gràfics de previsió de cada indicador, la corba verda representa la previsió a seguir de l'indicador, mentre que les corbes blaves mostren el interval de confiança. En aquest gràfic, la corba vermella representa l'ajustament de la mostra.

3.2 LONDON-HEATHROW AIRPORT

Descripció

Amb començament privat als anys 30 i després d'ús militar durant la segona guerra mundial, l'aeroport de Heathrow va obrir l'any 1946. És famós per acollir a l'any 1966 el primer vol tripulat de l'avió supersònic Concorde. Al següent any, es va connectar amb el metro de Londres, permetent una connexió ciutat-aeroport que facilitava l'accés als passatgers. A més, va ser el primer aeroport en rebre a l'Airbus 380, a l'any 2006. Actualment és l'aeroport amb més moviment i connexions del Regne Unit. En els últims anys, s'ha construït la terminal 5 i s'han remodelat d'altres.



Il·lustració 1: Banner de l'aeroport de Heathrow

L'any 2003, la Civil Aviation Authority (CAA), que regula l'activitat aeronàutica a UK, va introduir a l'aeroport de Heathrow un esquema de reemborsament de la qualitat del servei. L'any 2008, aquest va ser modificat i ampliat per incloure noves mesures i augmentar els estàndards existents, obligant així a oferir una millor qualitat.

Per a aquest estudi, s'utilitzaran les dades de la Terminal 5, que porta oberta des de l'any 2008, que és el primer any que es disposen els reports de qualitat.

Anàlisi

El primer indicador a analitzar és el de netedat (Figura 7). La terminal 5 és considerada una de les millors del món i així ho plasmen els resultats obtinguts en les enquestes.

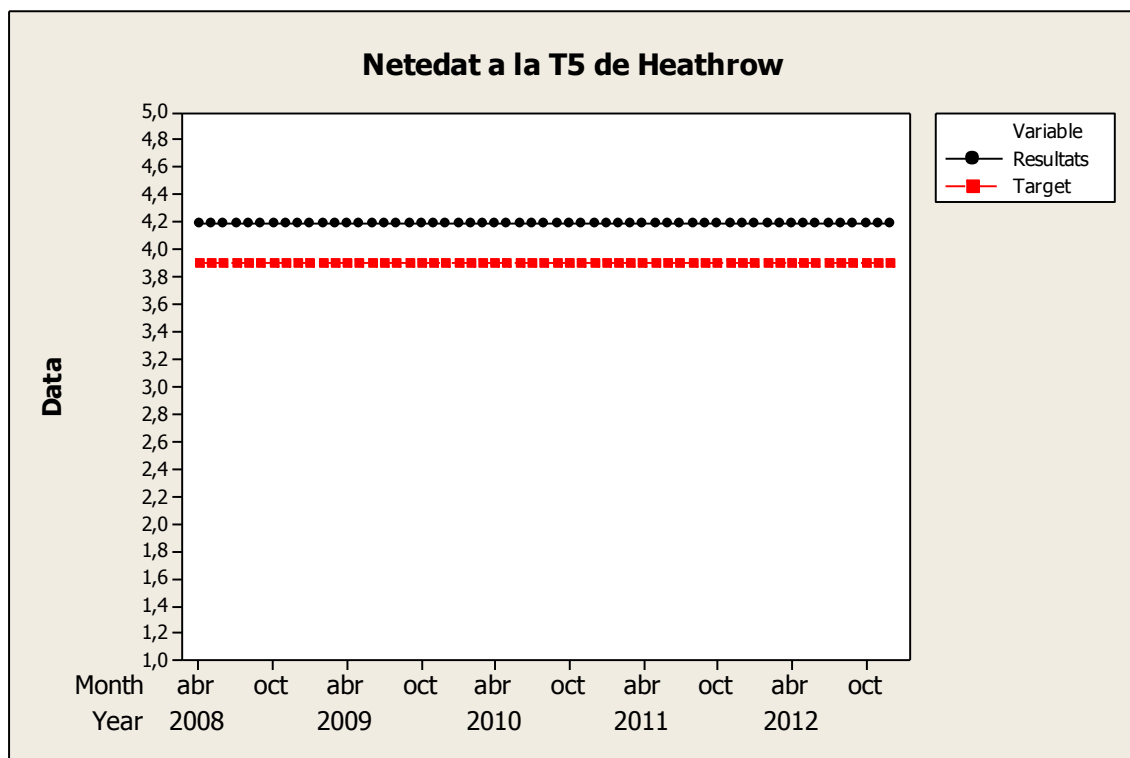


Figura 7: Indicador de Netedat a Heathrow

En el gràfic es pot observar com els resultats obtinguts no han variat cap mes. La part positiva és que el target, que està marcat a 3,9, sempre s'ha superat. Per tant, es pot considerar que la terminal 5 de l'aeroport de Heathrow ha ofert una netedat de qualitat, superant els estàndards. Tot i així, si es tracta d'una enquesta realitzada a passatgers, resulta estranya la constància de les dades. A priori, aquest fet es pot haver donat per a dos motius. El primer pot ser l'arrodoniment de les dades. Pot ser que al mostrar-les al públic hagin decidit fer-ho amb un sol decimal, però que en realitat hagin treballat amb dos decimals i les variacions hagin estat molt poc notables. L'altre motiu pot ser que el seu sistema de recollida de dades no sigui eficient. La lògica diu que quelcom que ve donat per subjectivitat de persones, sempre variarà, ja sigui cap a pitjor o cap a millor, però difícilment es mantindrà constant durant 57 mesos.

Per altra banda, encara que s'hagi superat el target durant tot el temps, no ha hagut una millora. Un programa de qualitat defensa la superació d'uns estàndards, a la

vegada que intenta millorar el procés. Per tant, durant el temps, almenys s'hauria de veure un lleuger creixement. Al haver obtingut dades constants durant 57 mesos, resulta inútil realitzar una previsió a curt termini. També cal comentar, que el servei de neteja és pot considerar un indicador bastant estàtic, ja que és un procés rutinari realitzat per una plantilla de personal. Es pot deduir doncs, que si la T5 de Heathrow volgués millorar el seu indicador de netedat, hauria d'augmentar el nombre de treballadors de neteja i la freqüència de neteja.

El segon indicador fa referència a la disponibilitat de seients a la T5 de Heathrow. La terminal 5 va ser inaugurada l'any 2008. La lògica diu que els primers mesos d'ús hi hagi menys passatgers, i a mesura que passa el temps, es massifiqui l'ús d'aquesta terminal. Aquesta pràctica es pot veure en els resultats obtinguts (Figura 8).

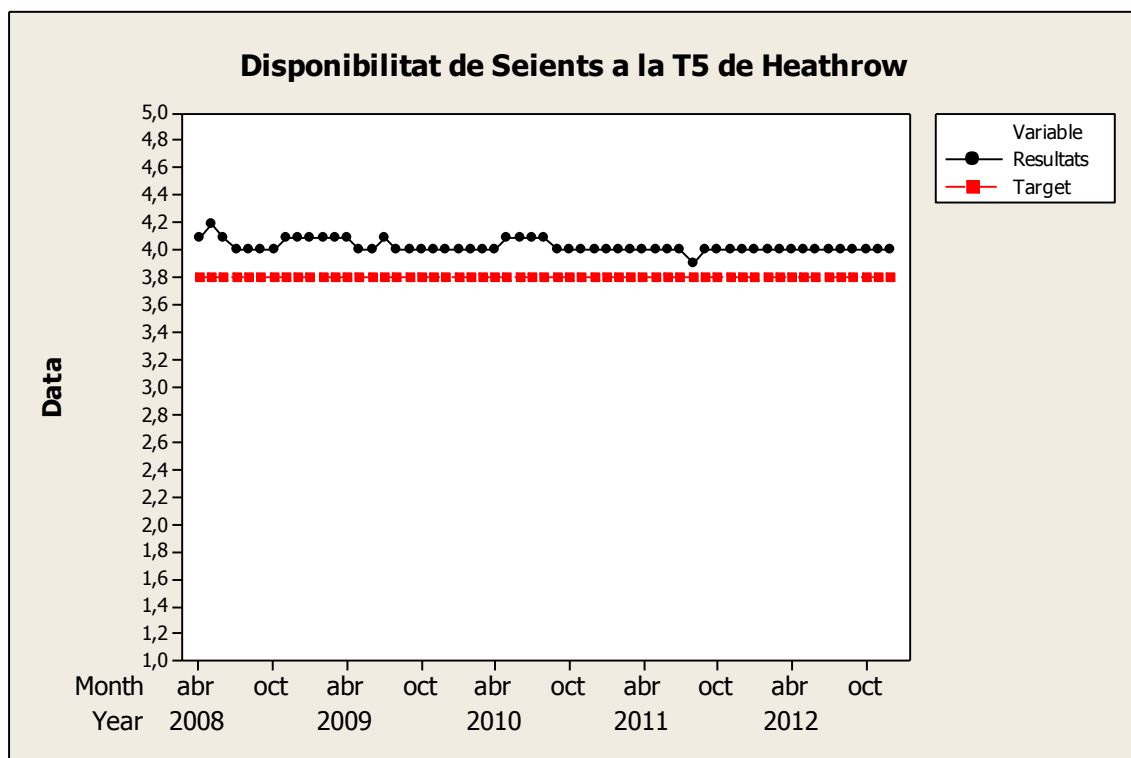


Figura 8: Indicador de Disponibilitat de Seients a Heathrow

A partir del segon mes, es pot veure com l'indicador s'estanca a 4. Això vol dir que la terminal ha normalitzat el seu flux de passatgers. Tot i així es poden apreciar alguns pics estacionals, ja que com a més passatgers, menys seients lliures hi haurà. En aquest cas, tots les pics son positius. És a dir, hi ha certs mesos en que hi ha més disponibilitat de seients. Per augmentar la puntuació d'aquest indicador, seria necessari doncs, augmentar l'oferta de seients. Però és una qüestió complicada ja que

requereix espai per als nous seients, a més d'una inversió considerable. Per aquest motiu, la puntuació d'aquest indicador està bastant estancada i depèn principalment de la congestió de passatgers que pateixi l'aeroport. Tot i així, hi hauria altres de modificar positivament aquest indicador, influint al passatger amb altres activitats que el distreguin durant el temps d'espera i oblidi la necessitat de seure.

Aquest indicador, encara que sigui bastant constant, presenta alguns pics al llarg del temps. Per aquest motiu, pot resultar interessant realitzar una previsió a curt termini (Figura 9), per veure quan hi ha més disponibilitat de seients i en quins mesos seria necessari prestar-hi més atenció d'acord a la quantitat de passatgers.

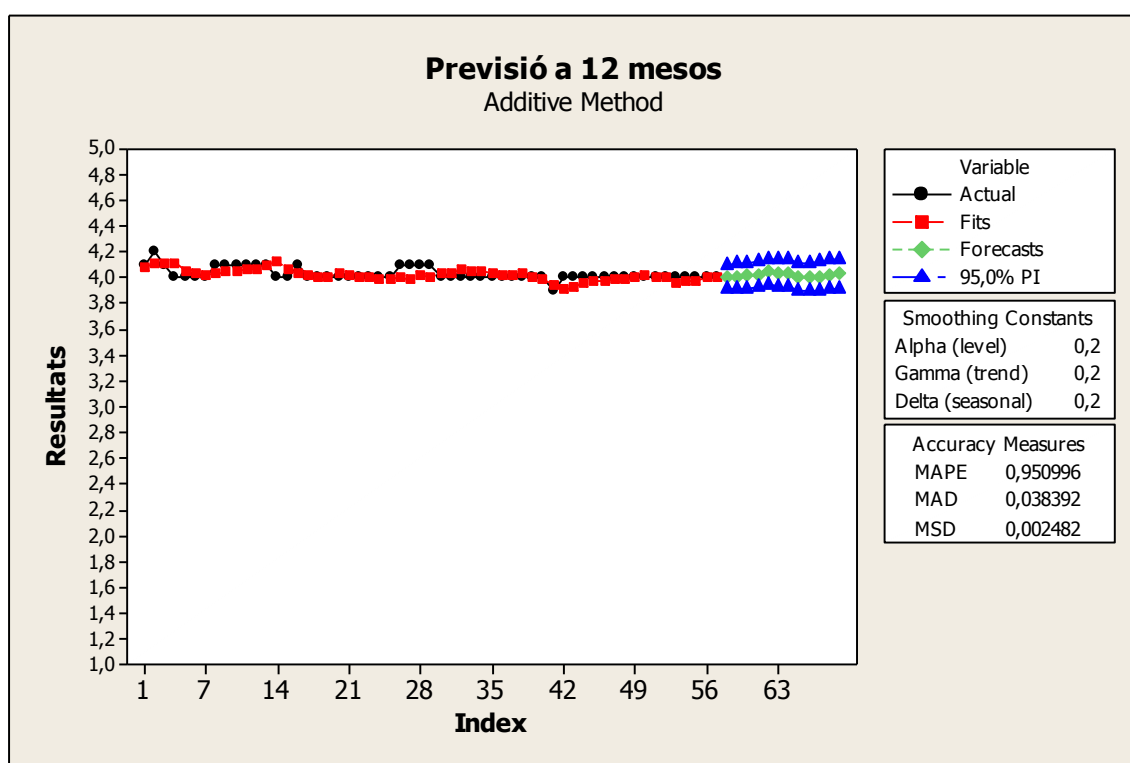


Figura 9: Previsió indicador de disponibilitat de seients a Heathrow

La previsió, degut al comportament constant global de l'indicador, no mostra grans canvis (mostrada en color verd). El que si es pot apreciar, a petita escala, es la estacionalitat. Es pot veure com en els mesos d'estiu l'indicador tendeix a baixar, mentre que durant la resta de l'any es recupera. Per tant, es pot deduir, que aquest indicador és sensible en el període estiuenc, degut a la gran afluència de passatgers.

El tercer indicador de wayfinding també és força constant (Figura 10). Tot i així, en el mes de Juny del 2009, millora en una dècima. Per tant, es compleix actuar per sobre el target, a la vegada que es millora el servei. La millora de l'indicador en una

dècima pot haver estat per una millora en la senyalització o en la introducció de nous mètodes interactius de senyalització. Tot i així, des d'aquell moment no ha hagut millora. Al igual que en el cas de l'indicador de neteja, pot ser donat per un sistema de recollida de dades ineficient o un arrodoniment a l'hora de presentar les dades. Un indicador de wayfinding, hauria de presentar més irregularitats, ja que és un factor molt subjectiu pel passatger. Molta gent pot perdre's o fins i tot no arribar a entendre les senyals. Per altra banda, la terminal és relativament nova i pot tenir un bon sistema de cartells.

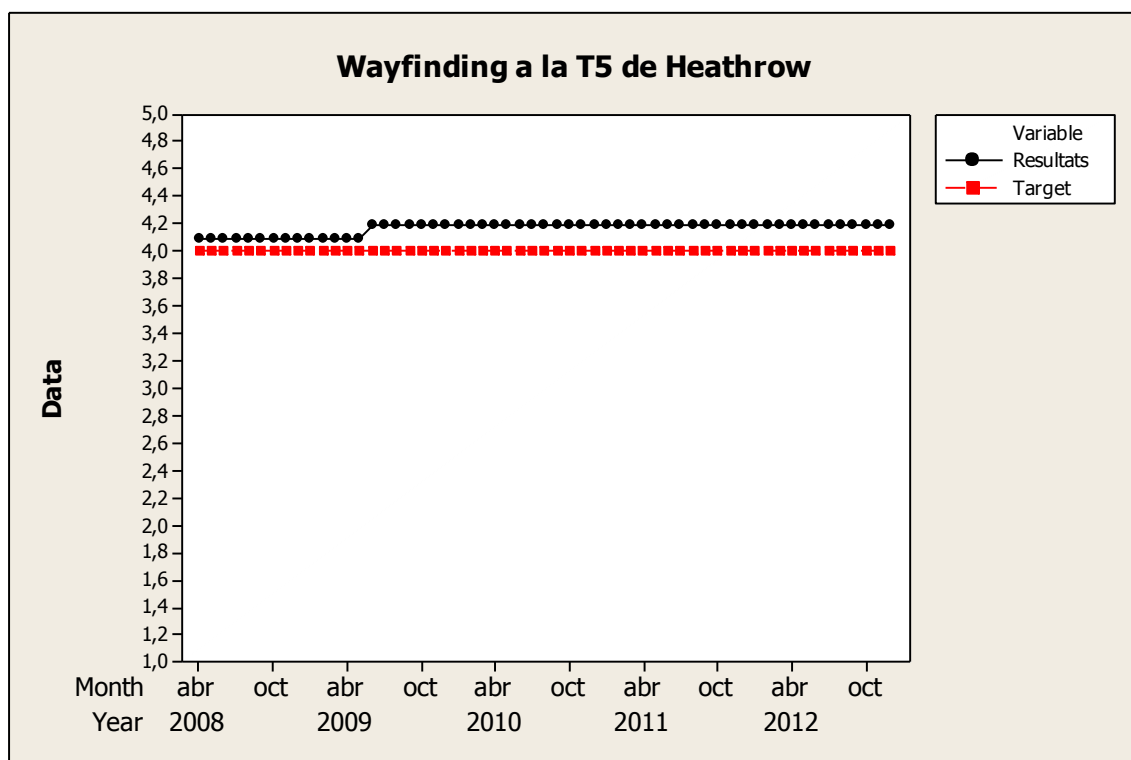


Figura 10: Indicador de wayfinding a Heathrow

Al igual que en el cas de l'indicador de netedat, al ser tan constant no cal fer cap previsió. Està força clar que la millora d'aquest indicador vindria donada per una intervenció per part del gestor aeroportuari. També un canvi en la tendència de la procedència o en la freqüència de vol dels passatgers podria arribar a afectar aquest indicador. Gent d'altres cultures o que no estigui acostumada a viatjar, poden ser més propensos a valorar negativament la senyalització de l'aeroport.

El quart i últim indicador és el d'informació de vols (Figura 11). Aquest es podria considerar similar en quan a característiques al wayfinding, però més subjectiu. Mentre que el wayfinding és informació estàtica, a mode de senyals, la informació dels

vols és més dinàmica, ja que canvia constantment en els panells i en la megafonia. Per tant, depèn molt de la claredat de la informació i en el idioma en que es retransmeti.

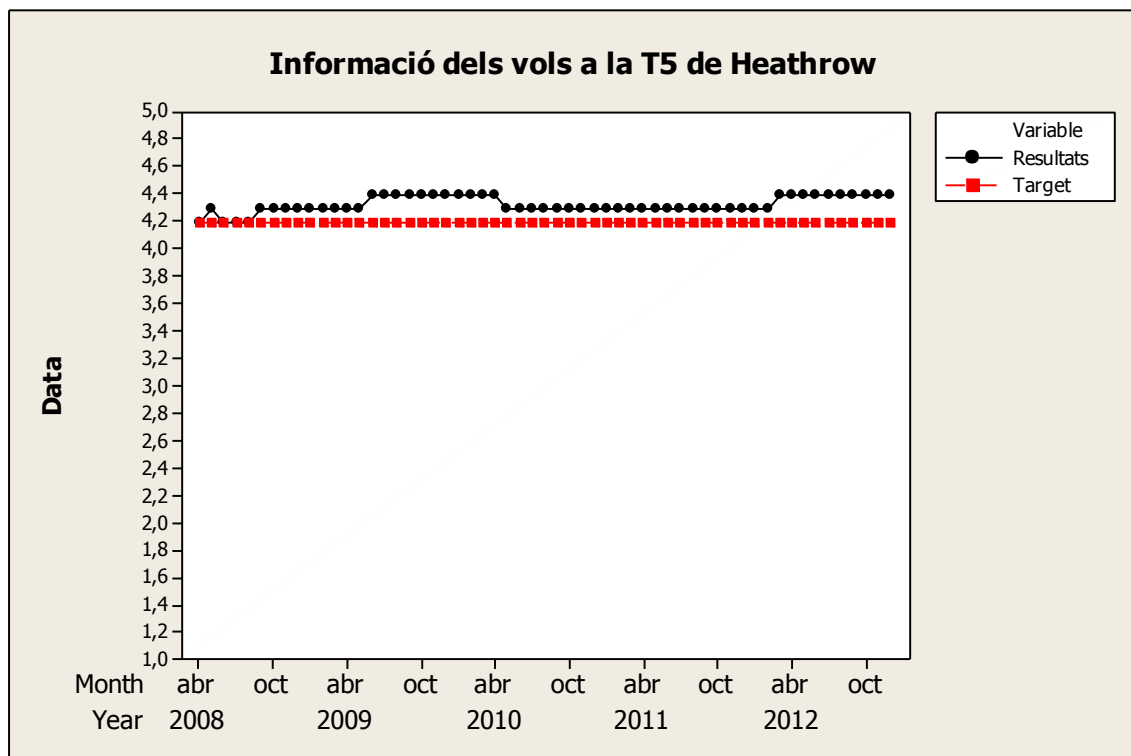


Figura 11: Indicador d'informació de vols a Heathrow

L'indicador, mai es troba per sota del 4,2 establert pel target. Només en 4 mesos del primer any en què va obrir la terminal, 2008, té el valor mínim. Aquest fet pot ser donat a la característica de proves en el servei de megafonia i panell de vols realitzades en els primers mesos d'obertura de la terminal. La resta del temps, el valor es mou en períodes prolongats entre 4,3 i 4,4. Com s'ha dit anteriorment, aquest fet pot tenir a veure amb la subjectivitat del passatger i en la capacitat d'entendre la informació rebuda dels vols. Per tant, pot resultar interessant realitzar una previsió a 12 mesos per veure algun patró de comportament estacional (Figura 12).

Es pot veure, a priori, una tendència lleugera de creixement de l'indicador. Però aquest, en un principi, no ha de créixer si no s'apliquen millores físiques. Si s'analitza amb més detall a una escala més petita es pot entendre millor el comportament de la previsió (Figura 13).

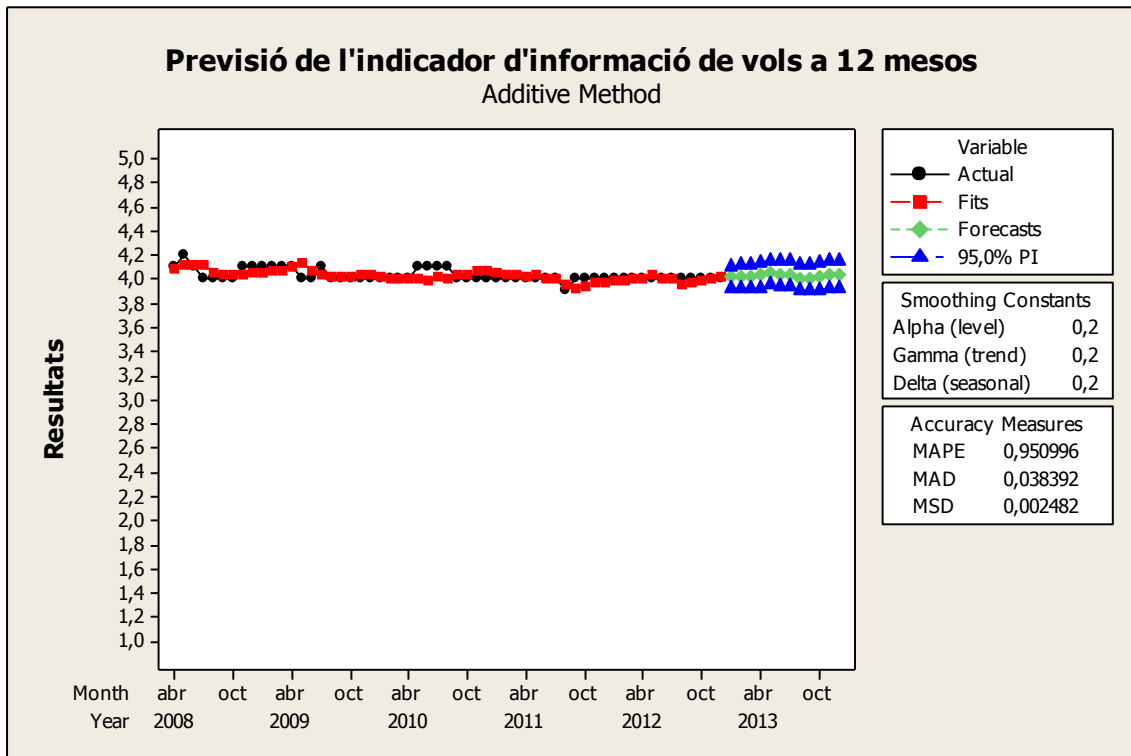


Figura 12: Previsió indicador d'informació de vols a Heathrow

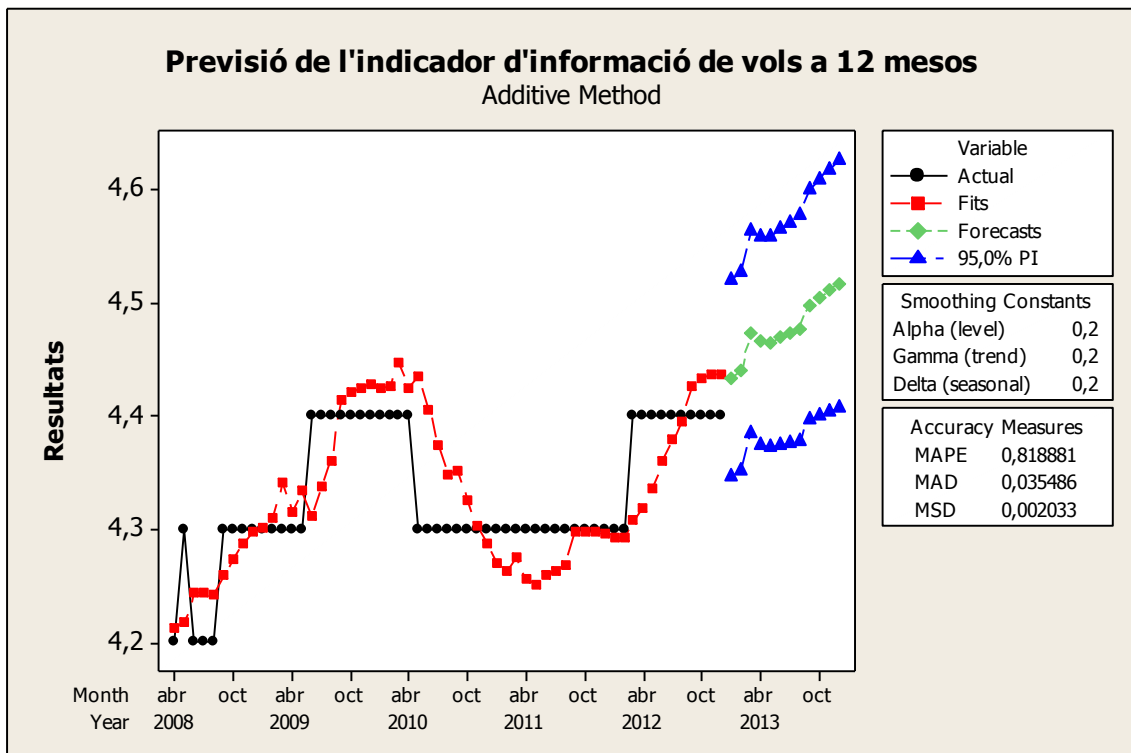


Figura 13: Previsió indicador d'informació de vols a Heathrow (petita escala)

L'efecte de creixement en la previsió ve donat per la petita evolució que sofreix l'indicador en els primers mesos de prova, ja que per sí sol, l'indicador no pot millorar

a no ser que s'apliquin millores. Per tant, l'efecte de creixement de la previsió resulta equívoc. Tot i així, es pot veure el comportament del patró. Es pot veure una davallada en els mesos d'estiu. Això pot venir donat en la concentració de passatgers de diferents països que poden arribar a no entendre la informació oferta, donant-se una pitjor valoració del servei d'informació.

3.3 LONDON-STANSTED AIRPORT

Descripció

Situat a 48 quilòmetres de la capital britànica, l'aeroport de Stansted remunta els seus inicis cap a l'any 1942, amb finalitats militars. És cap a finals dels anys seixanta, que l'aeroport a operar plenament per a incrementar el nombre de passatgers. Actualment, concentra una gran xifra d'aerolínies de baix cost, cosa que ha permès l'augment del trànsit de passatgers, situant-lo al 2012 a 17,5 milions de passatgers.



Il·lustració 2: Banner de l'aeroport de Stansted

Al febrer del 2013, l'empresa operadora d'aeroports Manchester Airport Group va accedir a l'adquisició d'aquest aeroport, convertint-se en el quart que posseeix la operadora. Cal esmenar, que aquest aeroport, actua com a base operativa de la companyia de baix cost RyanAir.

Al estar situat a les afores de Londres, és vital per a l'aeroport disposar de bones connexions per a l'arribada i sortida de passatgers. Sota mateix de la terminal, l'aeroport alberga una estació de tren que el connecta amb la capital en un temps de recorregut de 45 minuts. Per altra banda, també disposa de varies línies d'autocars que resulten més barates que el tren però el temps de recorregut s'allarga fins als 60 minuts aproximadament. Finalment, l'aeroport disposa d'unes 10.000 places d'aparcament per als usuaris que desitgin arribar-hi per carretera amb el seu vehicle propi.

A diferència de Heathrow, l'esquema de reemborsament de la qualitat del servei va ser implementat l'any 2009. A pesar de l'any de diferència, en general mesura els mateixos indicadors que Heathrow, cosa que converteix la única terminal de l'aeroport de Stansted en vàlida per a l'estudi.

Anàlisi

Cal recordar que en aquest aeroport, l'esquema de reemborsament de qualitat es va implementar a l'abril del 2009, un any més tard que els altres dos aeroports. El primer indicador a estudiar, el de netedat, presenta un gràfic molt ajustat al target, que és de 4,0 punts (Figura 14).

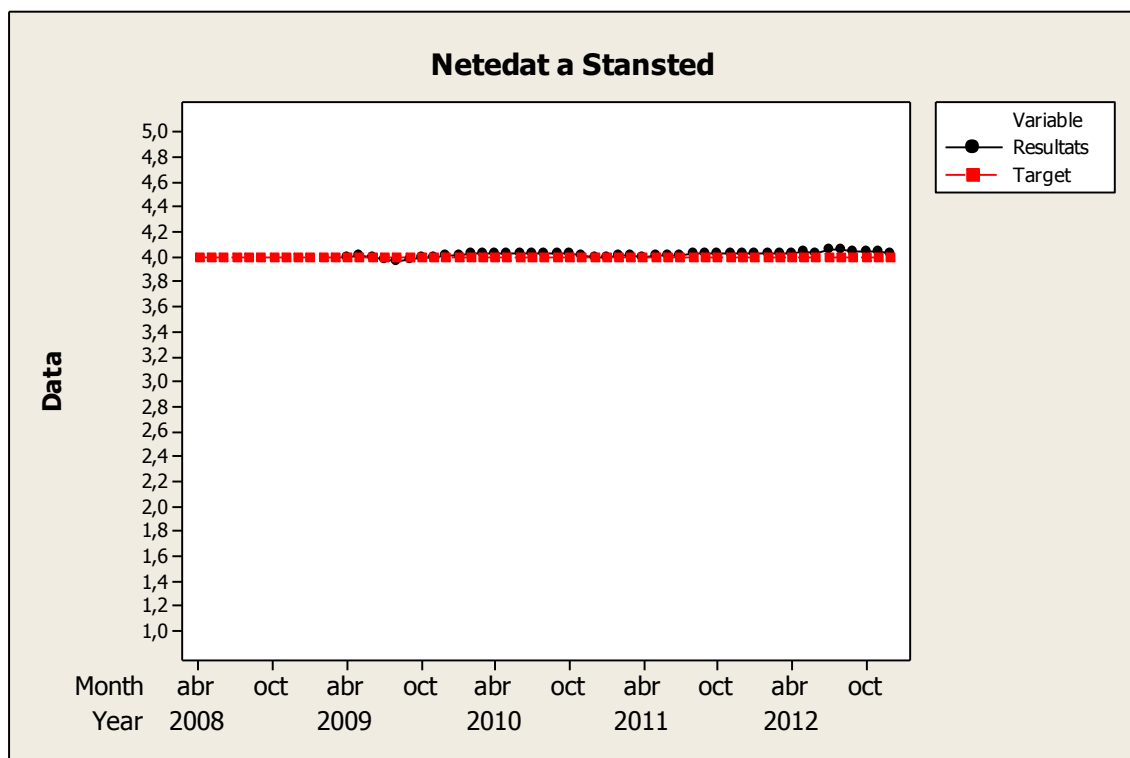


Figura 14: Indicador de Netedat a Stansted

Al ser un aeroport on la majoria d'aerolínies són low-cost, interessa oferir un servei que s'ajusti a les necessitats mínimes del passatger. És pot ser per a aquest motiu, que només s'intenta arribar als estàndards mínims de qualitat, sense mostrar un interès en millorar el procés. Tot i així, en cinc mesos del primer any, l'indicador es troba per sota dels estàndards, abonant doncs una penalització per no garantir una mínima qualitat. Aquesta situació, però, s'arregla ràpidament i l'indicador es segueix mantenint per sobre dels 4,00 punts al llarg de la resta de mesos. Com en els altres aeroports, si no s'apliquen mesures correctives, aquest indicador difícilment augmentarà. Això, juntament amb la constància de les dades, indica la no necessitat de realitzar una previsió d'aquest indicador.

Per altra banda, l'indicador de la disponibilitat de seients ofereix més varietat de dades (Figura 15). Amb un target de 3,50 punts, es pot veure com l'indicador roman

per sota d'aquest, des del juliol del 2009 fins al juliol del 2010. És tot un període en que l'aeroport ha d'abonar a les companyies aèries un reemborsament de les taxes que paguen, al no oferir un servei mínim de qualitat. Un any sota el target, mostra una mala gestió de la qualitat i una planificació i previsió bastant pessimes.

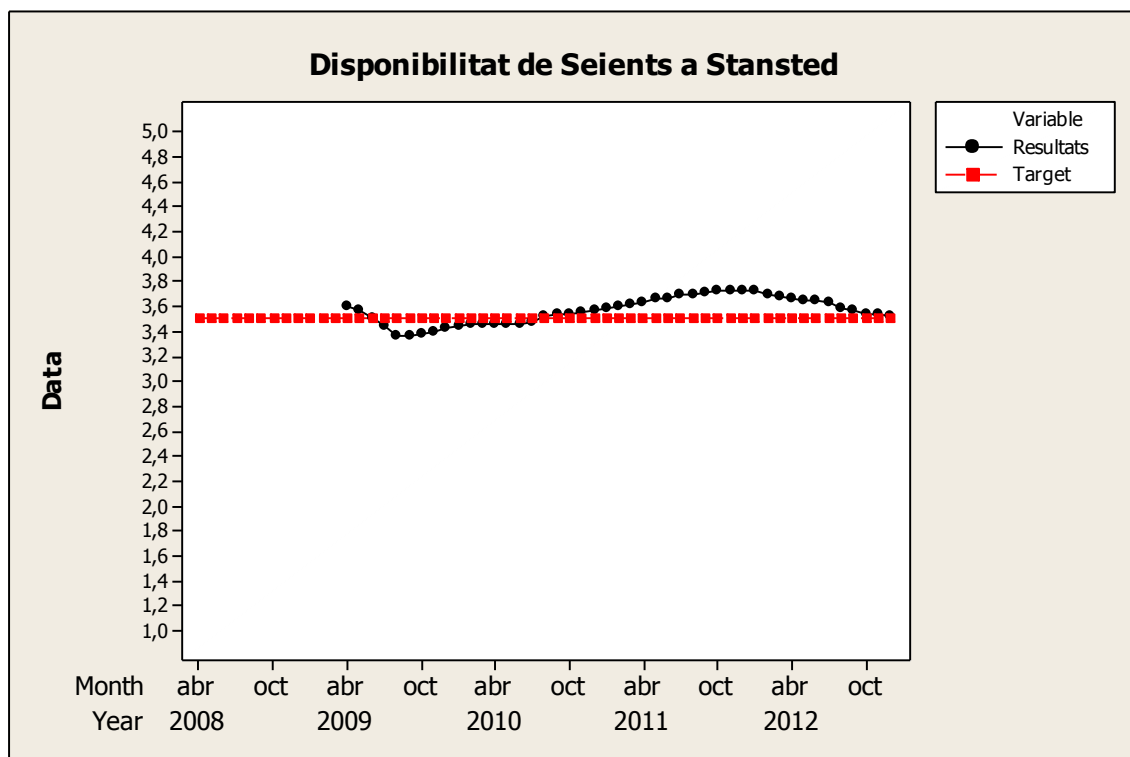


Figura 15: Indicador de disponibilitat de seients a Stansted

A pesar d'aquest sotrac, l'aeroport remunta l'indicador fins a situar-lo als 3,73 punts al desembre del 2011. Aquest augment pot venir donat per dos raons. La primera pot ser referent a un augment al nombre de seients, aconseguint així una sensació positiva pel passatger. La segona, en canvi, pot venir donada per una davallada de passatgers, augmentant doncs la disponibilitat de seients. Si es miren xifres aproximades del tràfic de passatgers de l'aeroport, ràpidament es pot assimilar que l'indicador va augmentar per la davallada de passatgers. Per tant, resulta interessant quina podria ser la tendència a 12 mesos vista (Figura 16).

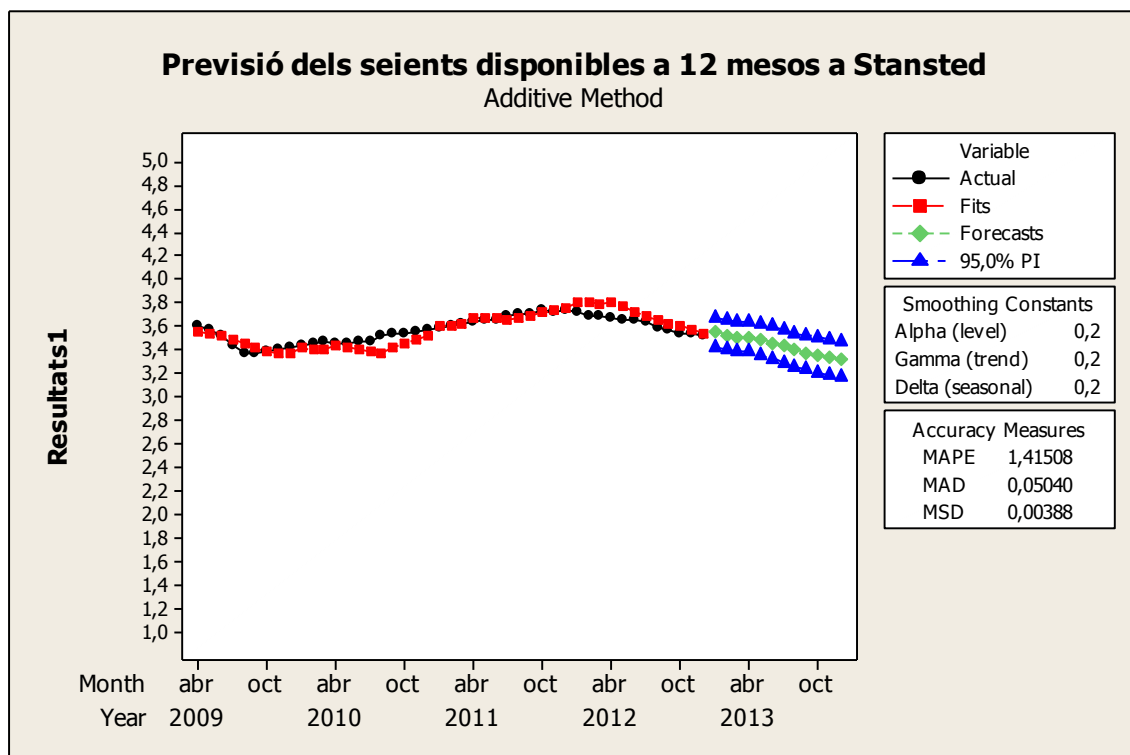


Figura 16: Previsió indicador de disponibilitat de seients a Stansted

La previsió mostra com aquest indicador es troba en situació crítica i seria necessària doncs la intervenció per part del gestor aeroportuari. La davallada de passatgers no ha cessat i tot i així, l'indicador baixa. Per tant, hi ha algun problema més que afecta a la qualitat d'aquest indicador. Cal recordar que és una previsió i no mostra el futur. Però la tendència obtinguda obligaria a l'aeroport a replantejar la pràctica realitzada fins ara.

Si, per altra banda, es centra l'atenció en l'indicador de wayfinding, es poden trobar xifres més positives (Figura 17). En aquest cas, l'indicador roman sempre per sobre del target, situat als 4,10 punts. A més, amb el pas dels mesos, hi ha un procés de millora de l'indicador. Aquest pot venir donat per dues raons.

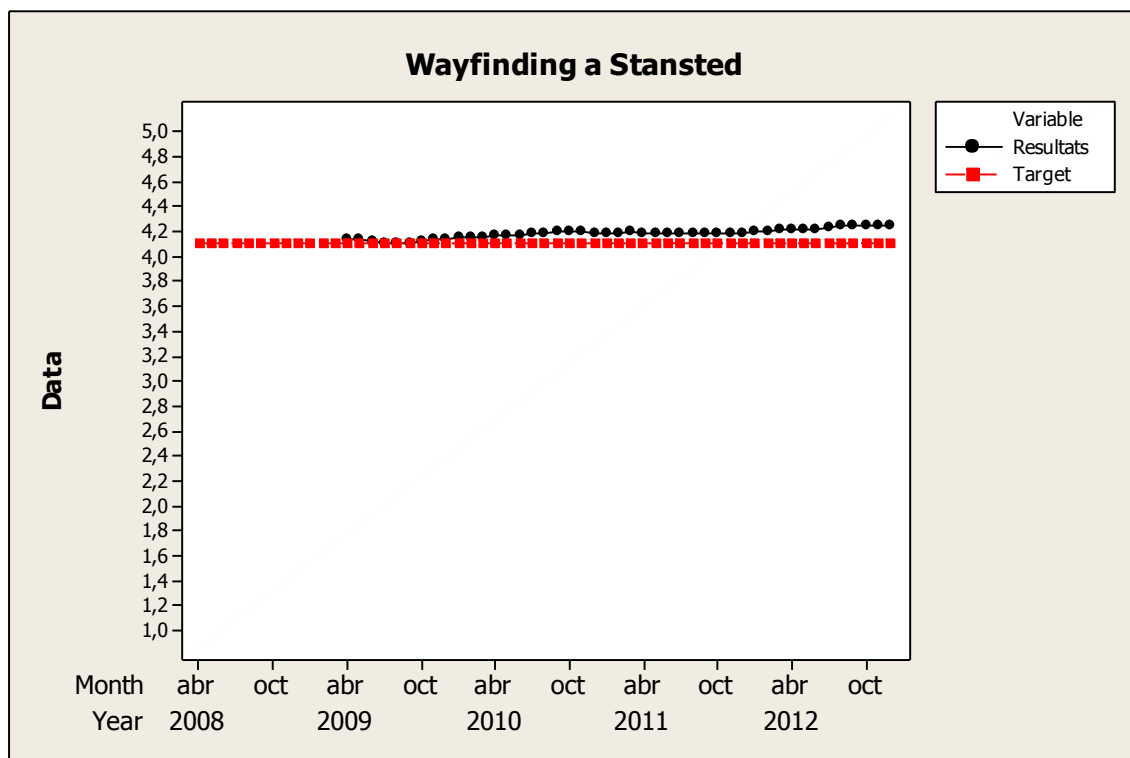


Figura 17: Indicador de wayfinding a Stansted

La primera, com a tot augment d'un indicador, pot venir donada per una acció per part de la gestió de l'aeroport, ja sigui millorant la senyalització o canviant les ubicacions de les senyals. L'altre raó, pot ser per l'experiència obtinguda pels passatgers al llarg dels anys viatjant, és a dir, han estat "educats". Avui en dia quasi bé tothom viatja, i cada cop amb més freqüència. Això fa que cada passatger vagi aprenent i perfeccionant la tècnica de viatjar, reduint i millorant el temps en cada procés de l'aeroport.

Per tant, partint de la segona raó en la que és el propi viatger qui fa créixer aquest indicador, la previsió a 12 mesos (Figura 18) confirma aquesta tendència. Es pot veure com segueix amb el lleuger creixement amb el pas dels mesos.

Aquesta característica de creixement de l'indicador de wayfinding relacionat amb el passatger experimentat, podria tenir a veure amb la característica low-cost de l'aeroport. Normalment, l'estància en l'aeroport acostuma a ser curta i el nombre de processos a realitzar pel passatger sol ser baix. Per tant, cada cop més, trobar el camí resulta senzill i el passatger ho valora positivament.

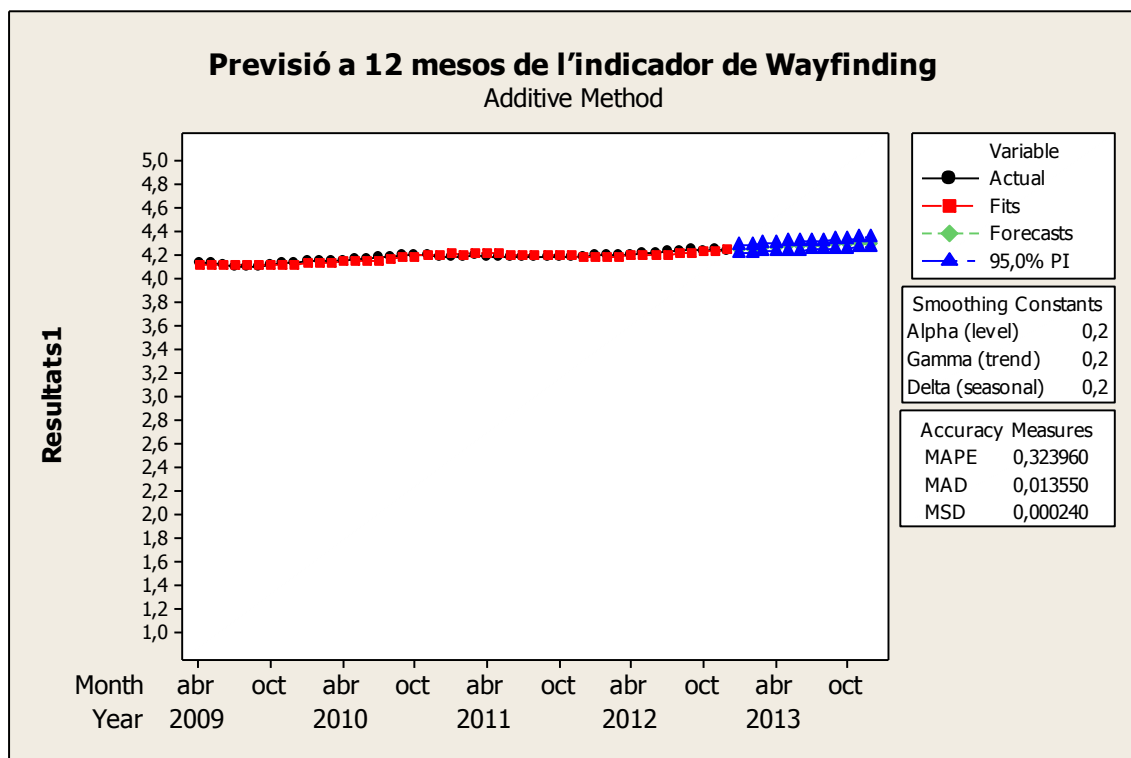


Figura 18: Previsió de l'indicador de wayfinding a Stansted

Finalment, l'indicador d'informació de vols, amb target als 4,20 punts, es mostra bastant constant (Figura 19). Durant els anys 2010 i 2011, l'indicador es troba sobre els 4,30 punts. Tot i així, en els últims mesos de 2012, aquest ha decaïgut apropant-se al target.

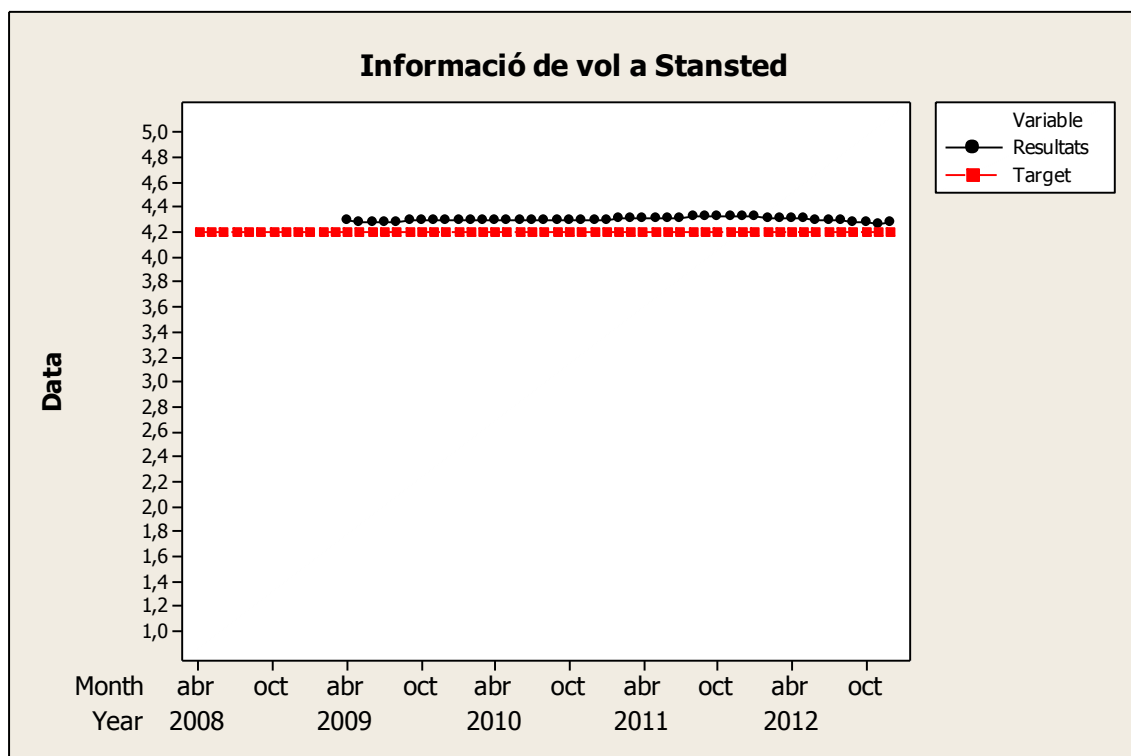


Figura 19: Indicador d'informació de vol a Stansted

Es pot dir que en general, aquest indicador es comporta com la resta dels altres. Oferir els mínims de qualitat establerts de manera constant al llarg dels períodes. Com ja s'ha dit, el factor low-cost té bastant pes en el moment de gestionar la qualitat en l'aeroport. Per tant es pot dir que l'estratègia de qualitat de l'aeroport de Stansted es centre principalment en mantenir els estàndards mínims de qualitat, per justificar el servei ofert al passatger i a les aerolínies.

3.4 GATWICK AIRPORT

Descripció

L'aeroport de Gatwick està situat a 47,5 quilòmetres de Londres i actualment es troba al segon lloc en quan a volum de passatgers al Regne Unit, just després de l'aeroport de Heathrow. Va començar sent un petit aeròdrom cap als anys vint i a l'igual que els altres dos aeroports, va tenir fins militars durant la segona guerra mundial. És a l'any 1952 quan el govern aprova el desenvolupament de l'aeroport per a convertir-lo com a alternativa a Heathrow, però no va ser obert fins a l'any 1958. Inicialment només contava amb la South Terminal, però a l'any 1988 es va inaugurar la North Terminal per a absorbir més passatgers.



YOUR LONDON AIRPORT
Gatwick

Il·lustració 3: Banner de l'aeroport de Gatwick

L'any 2009, l'aeroport va ser adquirit per Global Infrastructures Partners, una empresa americana que gestiona altres aeroports com el de London City o el de Edinburgh. A més, en els últims anys ha passat de ser un segon hub internacional a un aeroport europeu i domèstic, alimentant principalment la zona de Londres i del sud d'Anglaterra.

Al estar situat a les afores de Londres, els mitjans de transport també prenen un paper important. Al igual que en l'aeroport de Stansted, hi són presents el tren (amb estació pròpia a l'aeroport), companyies d'autocars i línies d'autobusos i accés per carretera amb pàrking. La nota més curiosa és que hi passa la ruta 21 de la xarxa nacional de bicicleta, que són carreteres especialment designades per a ciclistes que permeten i faciliten la mobilitat entre districtes urbans.

L'esquema de reemborsament de qualitat, al igual que a Heathrow, va ser implementat l'any 2008. Per a l'estudi del cas s'utilitzaran les dades pertinents a la terminal més nova, la North Terminal.

Anàlisi

Al ser el segon aeroport més gran en quan a volum de passatgers del Regne Unit, es pot arribar a comprendre que tingui uns valors de l'indicador de netedat molt propers al target, situat al 4,0 (Figura 20). L'indicador de netedat, roman ajustadament per sota del target fins al juliol del 2011. A partir d'aquest moment no torna a baixar i poc a poc s'aproxima al 4,1.

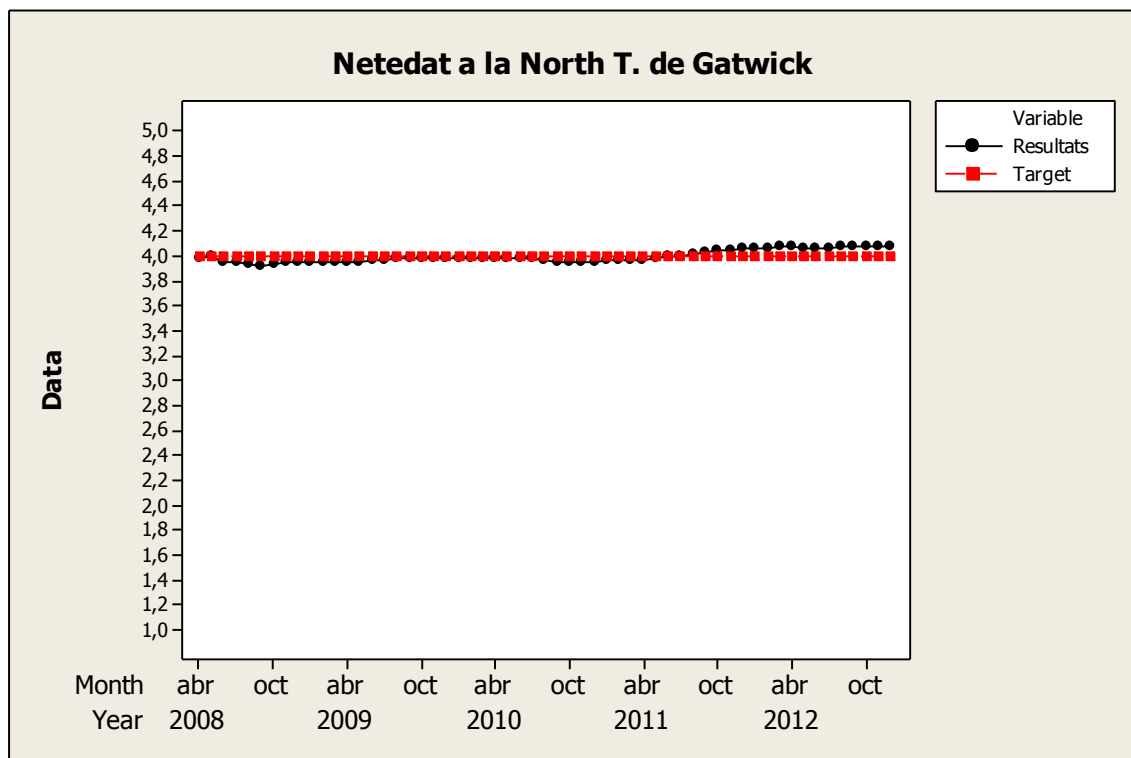


Figura 20: Indicador de netedat a Gatwick

Al estar per sota del target fins a mitjans de l'any 2011, l'aeroport de Gatwick ha hagut de reemborsar part de les taxes a les aerolínies al oferir un servei de neteja per sota dels estàndards. A pesar d'aquest fet, existeix un procés de millora, ja que, de manera més o menys constant, l'indicador de netedat creix amb el pas del temps. Per tant es pot dir que l'aeroport de Gatwick s'ha preocupat per la qualitat de la netedat en les seves instal·lacions i l'ha anat millorant al llarg del temps, ja sigui canviant les metodologies o contractant més personal.

En quant a la previsió a 12 mesos, realitzada a escala més petita per veure millor les diferències, es pot veure com aviat arriba als 4,1 punts (Figura 21).

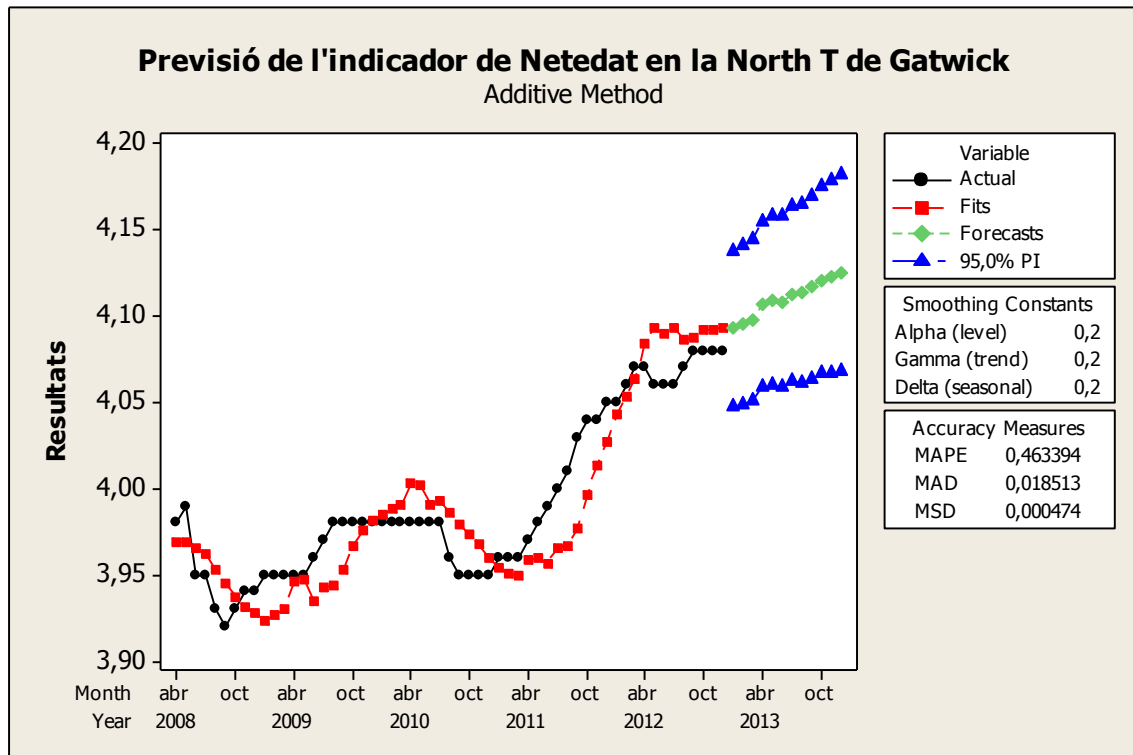


Figura 21: Previsió de l'indicador de netedat a Gatwick (escala petita)

Seguint l'estratègia emprada en els serveis de neteja fins ara, l'aeroport podria seguir amb el petit creixement constant que ha tingut en l'indicador de neteja. Aplicant una escala de gràfic més petita, també es pot veure com el punt d'inflexió es dona a finals del 2010, on l'aeroport experimenta una crescuda considerable del seu indicador.

En quant a l'indicador de la disponibilitat de seients, l'aeroport de Gatwick presenta dades per sota del target en els primers 15 mesos de la implementació de l'esquema de reemborsament (Figura 22).

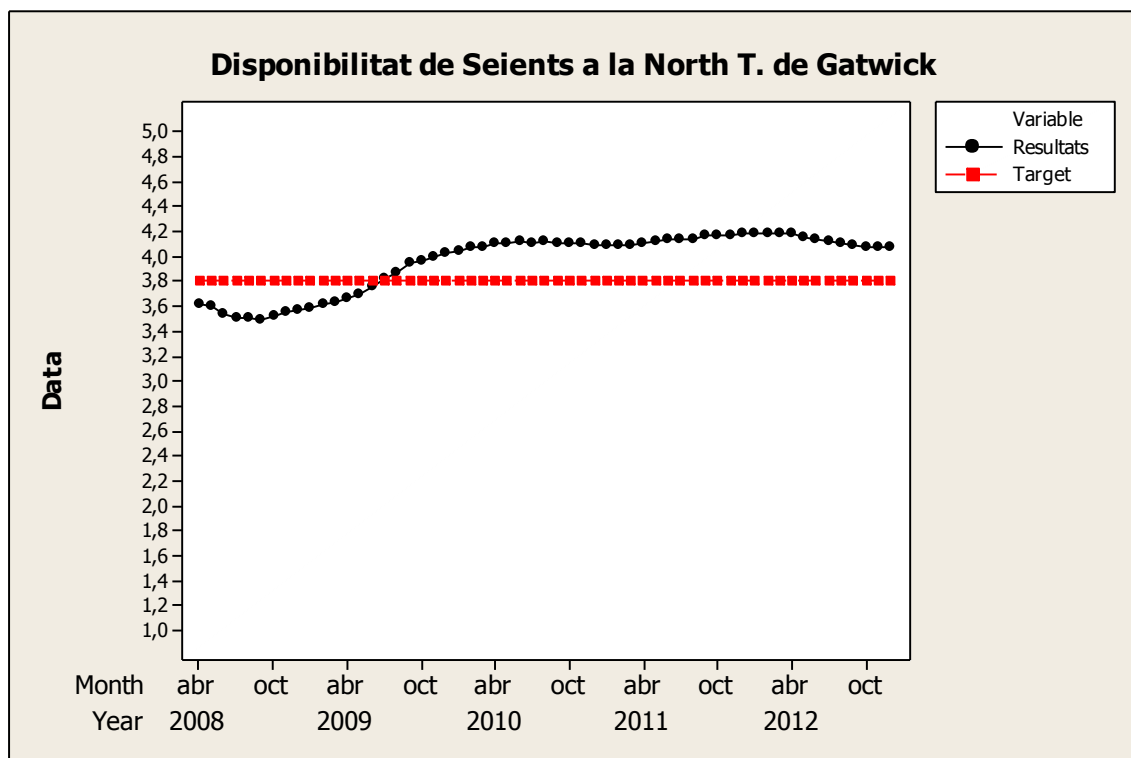


Figura 22: Indicador de disponibilitat de seients a Gatwick

És al juliol del 2009 quan l'indicador supera els estàndards de l'aeroport i des d'aleshores no torna a passar-los. La majoria de mesos següents roman constant al voltant del 4,1, amb petites variacions. La crecuda pot venir donada per l'adquisició de l'aeroport per part de Global Infrastructures Partners, que potser va realitzar diferents modificacions en la terminal, millorant així la qualitat d'aquesta. Tot i així, en els últims mesos, concretament a partir de l'abril de 2012, l'indicador lentament decreix.

Per altra banda, la constant decaiguda dels últims mesos i les variacions que sofreix l'indicador al llarg de tot el gràfic, fan que la previsió sigui negativa (Figura 23). Per tant, resultaria interessant que l'aeroport apliques mesures correctives el més aviat possible, ja que de no ser així, l'indicador podria arribar a baixar fins a situar-se per sota del target, afectant a la qualitat global de l'aeroport.

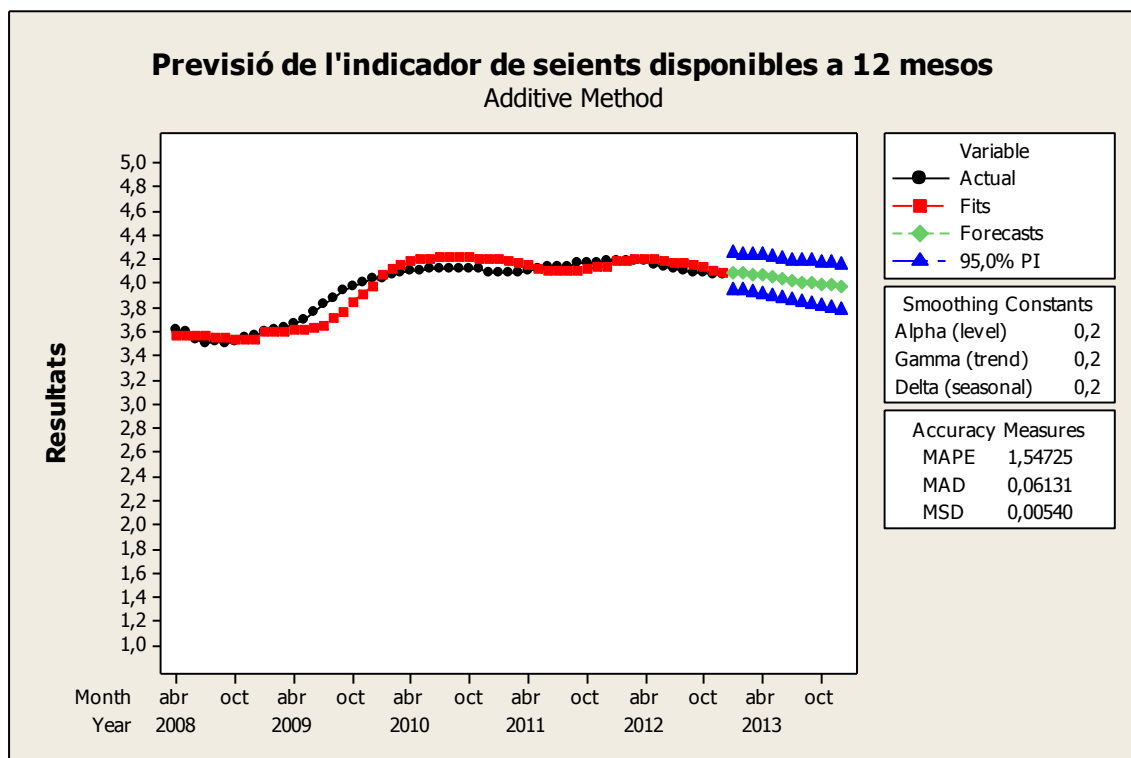


Figura 23: Previsió de l'indicador de disponibilitat de seients a Gatwick

L'indicador de wayfinding, per altra banda, mostra una anomalia en el mes d'abril de l'any 2009 (Figura 24), del 4,20 passa al 4,09. Això pot ser degut al canvi de gestor aeroportuari, que podia haver modificat les metodologies d'obtenció de dades, o senzillament va realitzar canvis en la senyalització que van afectar negativament a la valoració per part del client. L'indicador es manté per sota del target fins al maig del 2011. A partir d'aquí, creix paulatinament apropant-se al 4,20. Per tant ha hagut un procés de millora, oferint un mínim de qualitat al passatger.

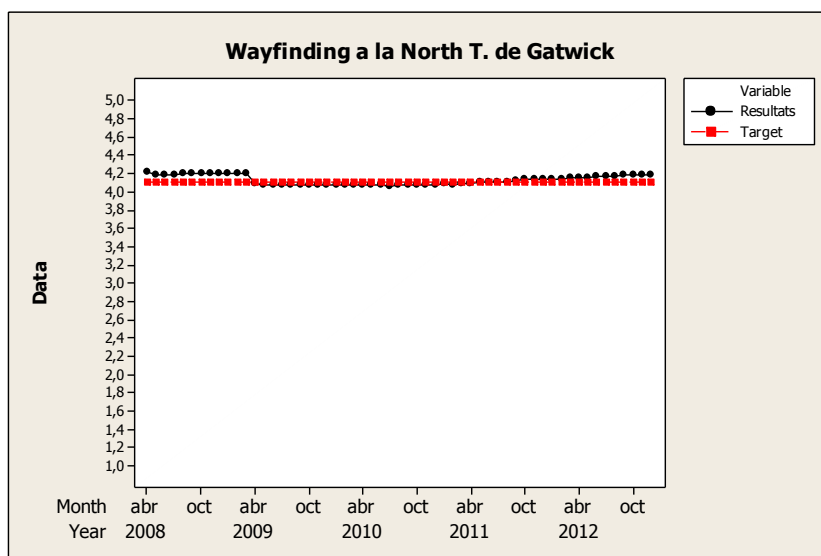


Figura 24: Indicador de wayfinding a Gatwick

Resulta interessant doncs, veure com podria comportar-se aquest indicador a un any vista (Figura 25). Mantenint les actuals polítiques, es podria seguir amb el creixement. A més, tampoc s'observen estacionalitats en la previsió. Això pot ser degut a la universalitat de les senyals, enteses per a la majoria dels passatgers. Per tant, aquest indicador difícilment pot baixar si no es realitzen canvis en la ubicació de les senyals. És pot dir que és un indicador estàtic.

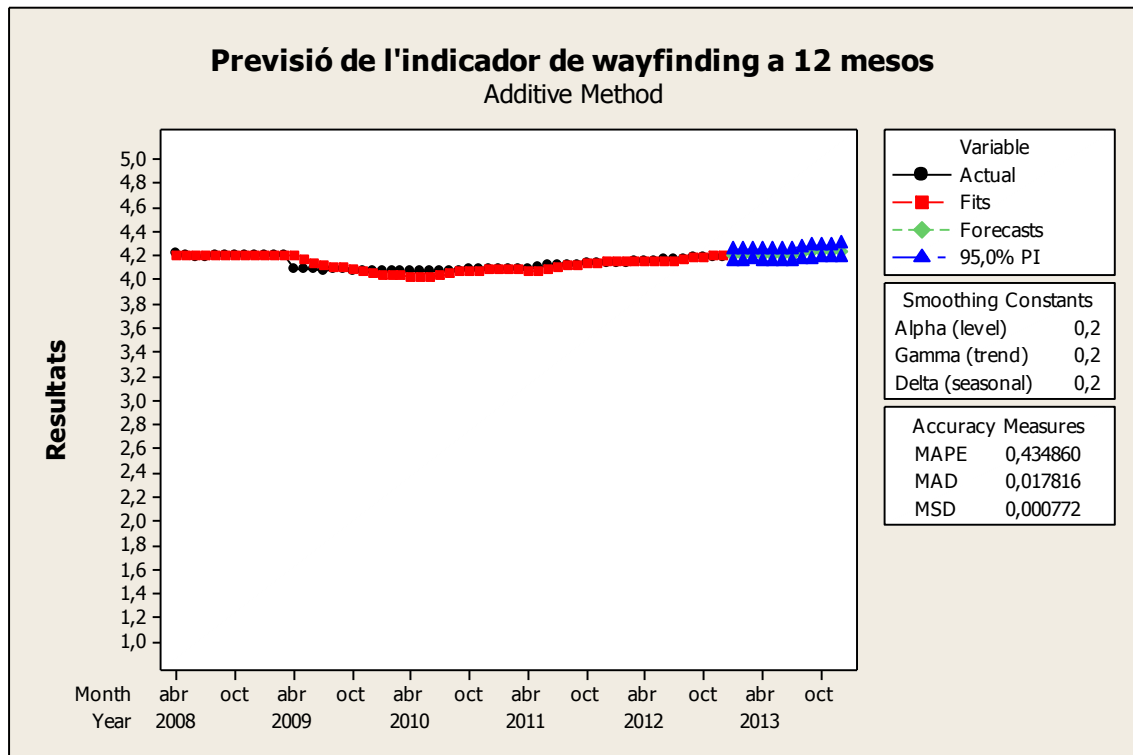


Figura 25: Previsió indicador de wayfinding a Gatwick

Finalment ens trobem amb l'indicador d'informació dels vols (Figura 26). Els primers 12 mesos d'operació, es manté constant al 4,20, coincidint amb el target. És a partir del 2009, amb el canvi de gestor, que l'indicador creix amb més o menys constància, apropant-se als 4,30 punts. En aquest cas, l'aeroport només s'ha compromès a oferir un servei situat lleugerament per sobre dels estàndards. Per tant no ha hagut un procés de millora.

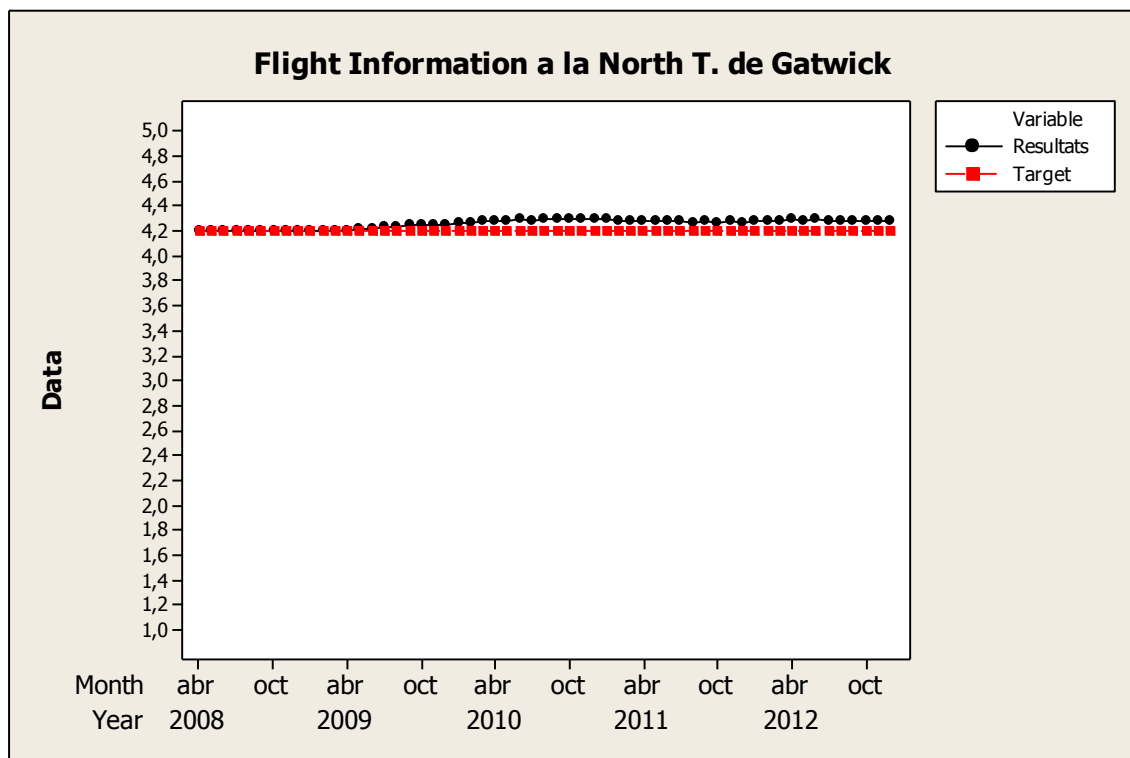


Figura 26: Indicador d'informació de vol a Gatwick

Seria necessari doncs, identificar els motius de l'estancament d'aquest indicador. Començant per un canvi en el recull de dades, es podrien obtenir altres resultats que permetessin obtenir un indicador més sensible. També seria necessari implementar noves millores en aquest servei per intentar oferir una qualitat més pròpia d'un aeroport punter, intentant superar els estàndards amb algunes dècimes de més. Al mostrar constància en les dades i al no veure's cap patró de comportament explícit, no és necessària la realització d'una previsió a 12 mesos.

3.5 COMPARACIÓ INDICADORS

En aquest apartat es veuran les diferències entre els diferents indicadors analitzats anteriorment dels tres aeroports a la vegada. Les característiques de cada aeroport, la grandària, el trànsit de passatgers, el tipus d'operacions o l'antiguitat de la terminal són factors que afecten a cada indicador i a l'estàndard establert per a cada aeroport.

El primer indicador és el de netedat (Figura 27). L'aeroport de Heathrow té un target de 3,90 punts, mentre que els de Stansted i Gatwick el tenen de 4,00 punts. Destaca aquest fet, ja que la T5 de Heathrow és molt més nova que les altres dos terminals, a part de tenir un trànsit de passatgers més elevats. Tot i així, s'ha de mirar des de l'altre punt de vista. Les altres dos terminals, al ser més antigues, es veuen forçades a oferir una bona qualitat en el servei de neteja al tenir un target més alt. És una bona mesura d'assegurar-se que terminals amb més anys d'ús, segueixin garantint un servei de qualitat al passatger.

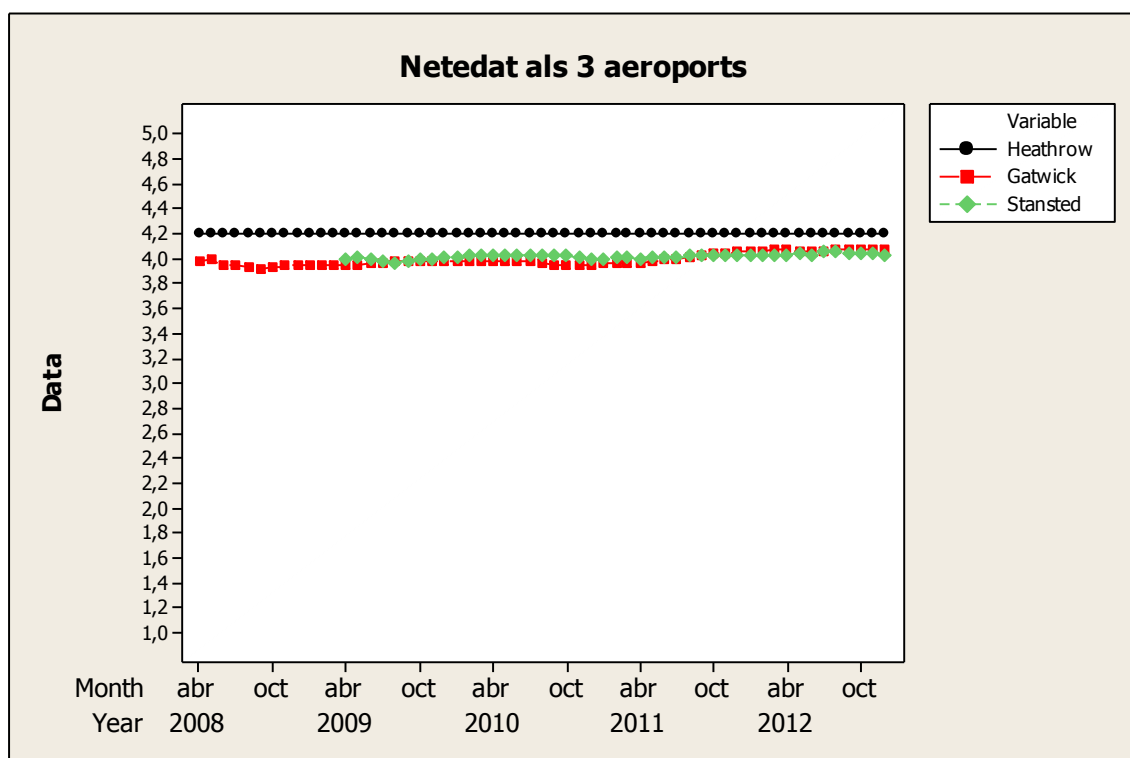


Figura 27: Comparació d'indicador de netedat

Com s'ha comentant en l'anàlisi individual, l'indicador de l'aeroport de Heathrow pateix alguna anomalia, cosa que el fa romandre constant als 4,2 punts al llarg de tot el període. Això el converteix en l'únic que mai ha estat per sota del target.

Per altra banda, els altres dos aeroports segueixen un camí més o menys similar, traspassant per sota en algun moment el target. A pesar d'això i de les petites variacions, en general també romanen constants.

D'això es pot deduir que l'indicador de netedat és estàtic. Que ho sigui significa que varia en funció de la gestió aeroportuària i no en funció dels passatgers. Per tant, si es vol augmentar aquest indicador, l'aeroport hauria de contractar més personal o canviar les pràctiques actuals de neteja. Tot i així, pot resultar normal que en períodes estacionals, on l'afluència de passatgers és major, aquest indicador pugui sofrir petites variacions negatives degudes a la sobrecàrrega de treball. Per tant seria interessant, com a partir de l'indicador, es pugui preveure els moments de l'any on seria necessari realitzar modificacions en les polítiques de neteja de l'aeroport per afrontar l'augment de passatgers.

En segon lloc es troba l'indicador de la disponibilitat de seients (Figura 28). Els aeroports de Heathrow i Gatwick tenen el target als 3,80 punts, mentre que l'aeroport de Stansted el té als 3,50 punts. Aquest fenomen pot ser degut a la grandària dels aeroports. Els dos primers encapçalen el trànsit de passatgers respectivament, mentre que el de Stansted es troba unes places més enrere. A més, aquest actua com a aeroport punt a punt, mentre que els altres dos actuen com a aeroport hub, on la necessitat de seients és demandada pels passatgers. Per a aquest motiu, el target de Heathrow i Gatwick és lleugerament més alt que el de Stansted.

Aquest cop el gràfic és més dispar. L'aeroport de Heathrow torna a oferir xifres bastant constants al llarg del temps, estancades al voltant dels 4,00 punts. En canvi, en l'aeroport de Gatwick (que comença amb dades per sota del target) es pot veure com, a partir de la compra a l'any 2009, l'indicador puja fins a superar a l'aeroport de Heathrow. Finalment l'indicador, decreix una mica i arriba a la mateixa puntuació que Heathrow. Finalment està el cas de Stansted, que en molts mesos es troba per sota del target. Com s'ha comentat anteriorment, era necessària una intervenció per part de l'entitat gestora per a solucionar el problema dels seients a Stansted. També destaca la similitud de comportament de la corba, en termes proporcionals, de l'aeroport de Gatwick i Stansted en els mesos finals de l'anàlisi.

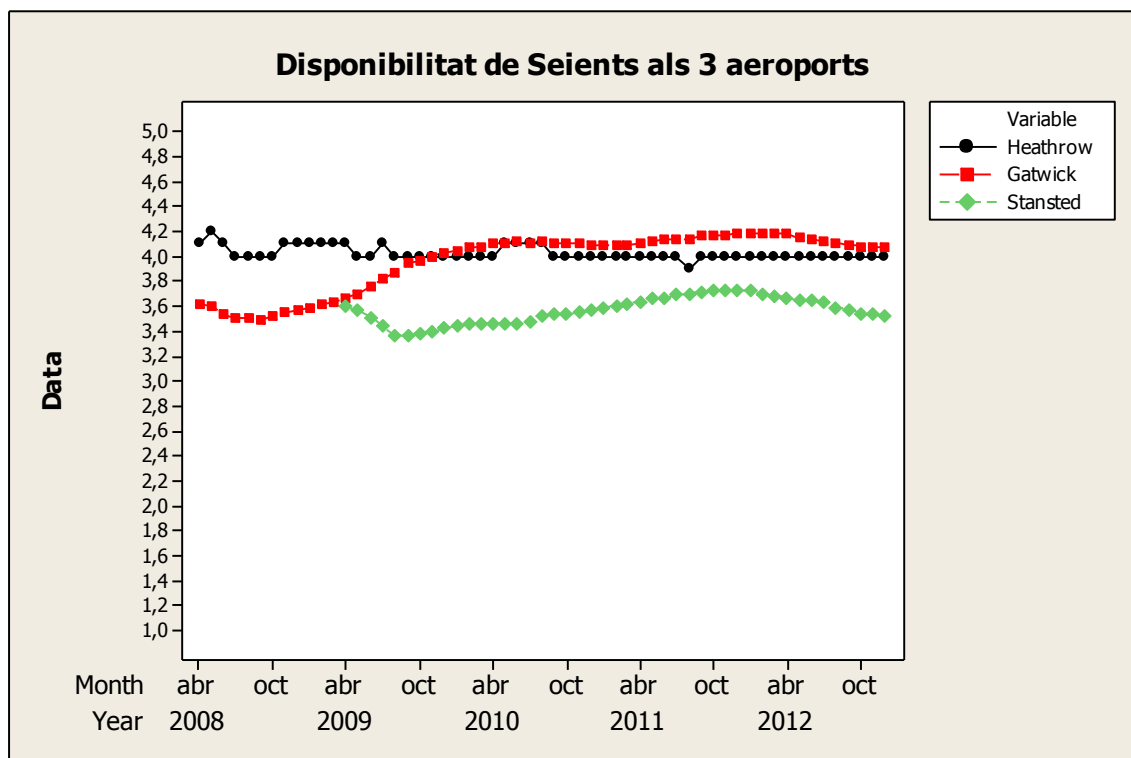


Figura 28: Comparació d'indicador de disponibilitat de seients

Partint del gràfic, es pot deduir que l'indicador de la disponibilitat de seients és molt sensible al trànsit de passatgers. Tot i així, és un indicador bastant complex. Pot augmentar si disminueix el nombre de passatgers, però també pot augmentar si es realitza una bona gestió reduint els temps d'espera, eliminant així la necessitat de seure al passatger. Per tant, és un indicador mixt, ja que depèn d'una infraestructura que si no s'amplia no millora l'indicador, a la vegada que depèn del trànsit de passatgers. Saber utilitzar aquest indicador pot donar a l'aeroport la capacitat de millorar significativament la valoració final del passatger, ja que soluciona part dels problemes dels temps d'espera, el qual és un dels principals reptes d'un aeroport.

En tercer lloc hi ha el gràfic comparatiu de l'indicador de wayfinding (Figura 29). En aquest cas, els aeroports de Gatwick i Stansted tenen situat el target als 4,10 punts mentre que el de Heathrow el té situat a 4,00 punts. En general els tres estàndards són bastant exigents. El fet que el de Heathrow sigui més baix, pot ser degut al fet de que es una infraestructura més gran, on es pot arribar a comprendre que acabi resultant complicat tenir una bona senyalització que el passatger sàpiga utilitzar.

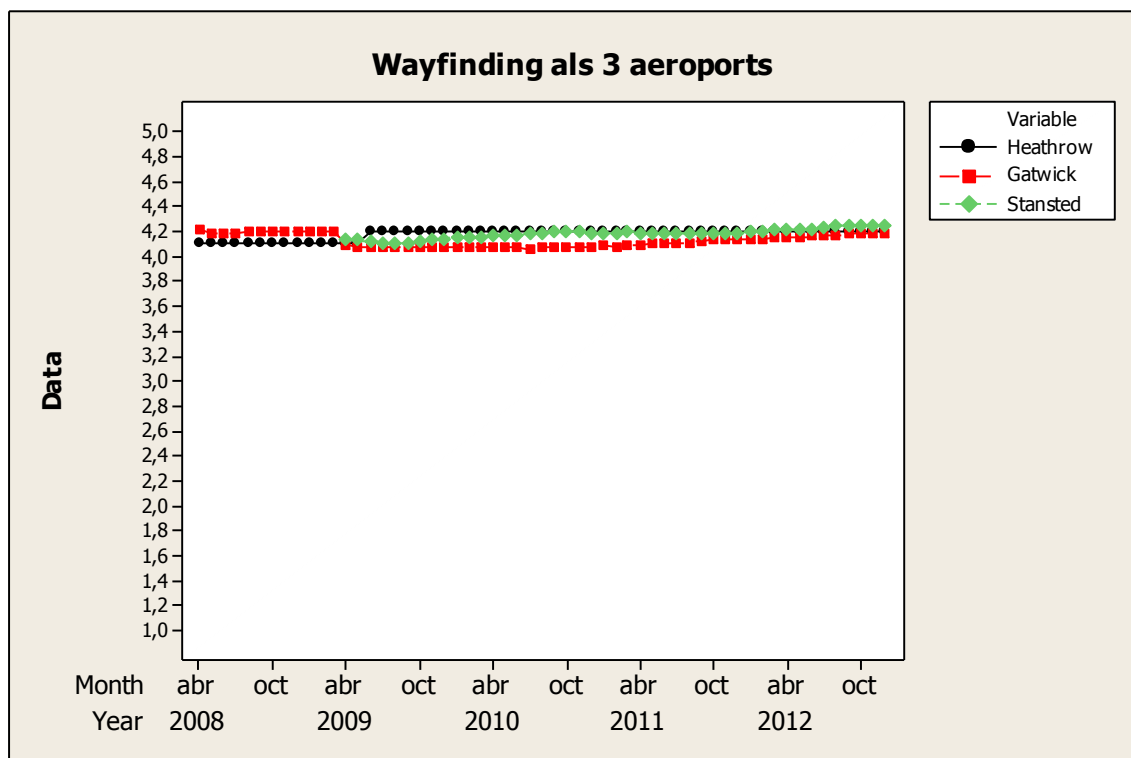


Figura 29: Comparació d'indicadors de wayfinding

En aquest cas ens trobem davant d'un gràfic amb corbes força similars. Destaca la ja coneguda constància de dades de l'aeroport de Heathrow que s'estanquen als 4,20 punts. Per altra banda, l'aeroport de Stansted, el més petit dels tres, mostra un procés de millora al llarg del temps fins a situar-se lleugerament per sobre de Heathrow. Finalment, la compra de l'aeroport de Gatwick va suposar un canvi en la tendència del seu indicador. Tot i així, l'entitat gestora s'ha esforçat al llarg dels mesos en oferir una bona senyalització arribant així als nivells de Heathrow.

Aquest indicador doncs, es molt estàtic ja que depèn principalment de les senyalitzacions i de la seva ubicació. Si aquestes funcionen bé pel passatger, l'indicador sempre mostrarà bons resultats. Per augmentar l'indicador, al haver esgotat les opcions de senyals, s'hauria d'innovar i oferir noves alternatives com les oportunitats que brinden les noves tecnologies, concretament els smartphones. Un altre fet a destacar, seria la importància que té la grandària de l'aeroport en aquest indicador. Com a més petit sigui, millor funcionarà, ja que el passatger ho tindrà més fàcil per situar-se i desplaçar-se per la terminal.

Finalment, l'últim indicador és el d'informació de vols (Figura 30). En aquest cas, els tres aeroports tenen el mateix target, situat als 4,20 punts. Això pot venir motivat

pel fet de que la informació a transmetre ha de ser la mateixa en tots els aeroports, independentment de la grandària o del tipus d'aeroport. També destaca l'exigència de l'indicador, situat només 8 dècimes per sota de l'excel·lència. D'això se'n pot treure que la informació dels vols en panells i megafonia ha de ser de qualitat i entesa per als passatgers.

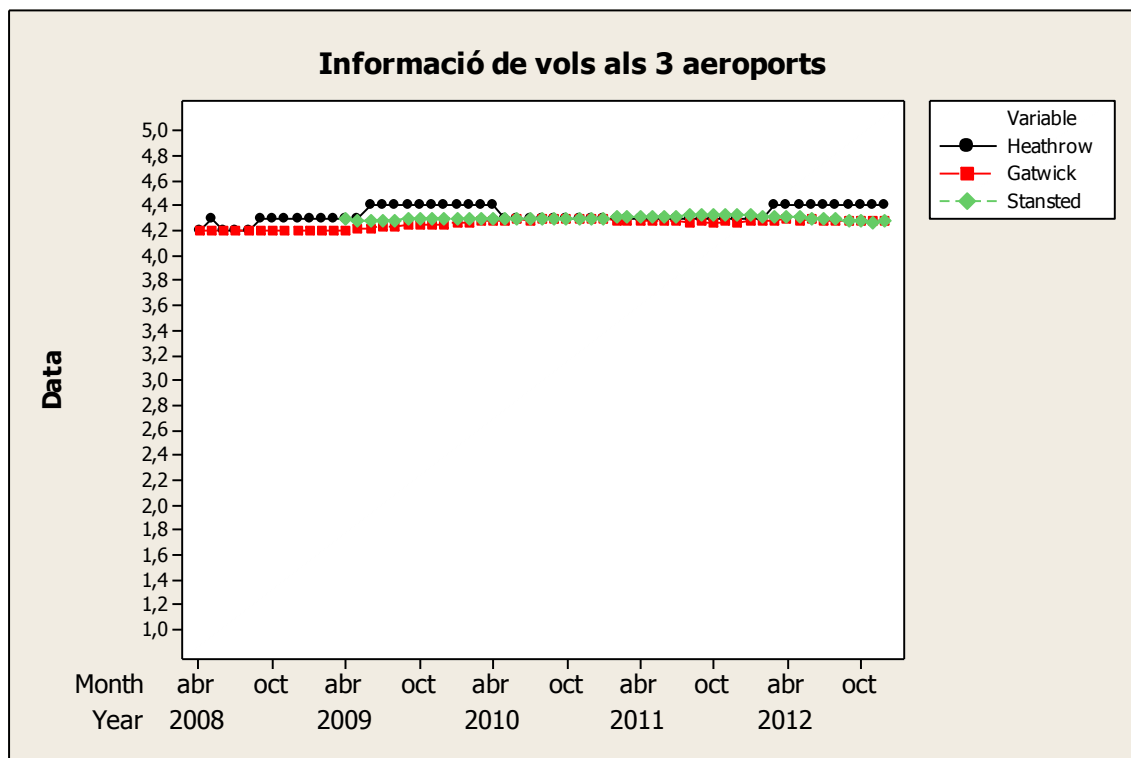


Figura 30: Comparació d'indicador d'informació de vols

A l'igual passava amb el gràfic comparatiu de wayfinding, el d'informació de vols presenta unes característiques similars. Les corbes són bastants similars i es comporten de manera semblant. Tot i així, destaca l'alta valoració a l'aeroport de Heathrow, que arriba a l'espectacular xifra de 4,40 punts. Però en general, els tres aeroports mostren bons resultats i cap es troba en cap moment per sota de l'estàndard. L'aeroport de Gatwick, com en altres indicadors, al realitzar-se la compra de l'aeroport mostra una millora en els resultats, reafirmant així la preocupació per la qualitat per part d'entitats privades.

Aquest indicador, a l'igual que en el cas del de wayfinding, és força estàtic. Ofereix molts bons resultats perquè la tasca en sí no és complicada d'acomplir. Comunicant la informació necessària i de forma precisa, el passatger la pot utilitzar exitosament, aconseguint així una bona valoració per part seva. També seria difícil

augmentar l'indicador amb les pràctiques actuals, per tant s'hauria d'innovar per aconseguir una millor valoració per part del passatger.

3.6 CONCLUSIONS

L'esquema de reemborsament emprat en aquets tres aeroports britànics és molt bo. Permet garantir uns mínims de nivell de servei als passatgers, justificant així les taxes que han d'ingressar les companyies aèries. Si no es compleixen els estàndards, la companyia rep un reemborsament.

El mètode d'obtenció de dades ha de ser eficient, fent que l'indicador sigui realment sensible. Un gràfic amb poques variacions i que presenti una gran constància de dades diu poca informació sobre l'indicador. Per tant s'ha perfeccionar més el treball de camp amb el passatger, obtenint dades reals i sensibles a qualsevol canvi.

En el cas de l'aeroport de Gatwick, la seva compra a l'any 2009 va comportar un augment dels indicadors de qualitat. Aquest fet pot venir donat per l'objectiu i pel caràcter empresarial del nou gestor aeroportuari, que pretén obtenir benefici. Entén doncs, que es necessari i important obtenir una bona valoració per part del passatger, per això s'esforça en oferir la màxima qualitat possible.

La netedat en un aeroport és molt important, ja que és una de les coses que més veu el passatger. Tot i així, el seu indicador de valoració és molt estàtic. Depèn directament del nombre de treballadors i de les polítiques d'higiene, com ho poden ser la freqüència de neteja. També és un factor lleugerament sensible a les estacionalitats, per tant interessa tenir un bon control d'aquest.

Disposar de seients pels passatgers també ajuda a la qualitat global de l'aeroport. Aquest factor pren rellevància en aeroports que actuen com a hub. En canvi, és menys important en aeroports que actuen com a punt, ja que els temps d'espera acostumen a ser més curts. Si s'aprèn a controlar aquest indicador, pot acabar resultant una bona eina per influir en la percepció del temps d'espera dels passatgers.

La comunicació d'informació en un aeroport ha de ser d'alta qualitat i valorada positivament pel passatger. Els patrons de disseny comuns en les senyals dels

aeroports britànics, ajuda al passatger a situar-se i desplaçar-se millor per la terminal, obtenint així una millor qualitat de l'aeroport. L'indicador de wayfinding, també resulta altament valorat en aeroports petits, degut a la senzillesa de desplaçar-se per la terminal. Per altra banda, la informació dels vols ha de tenir alts estàndards, degut a la alta importància en l'experiència del passatger durant l'aeroport. A més, ha de ser clara i concisa.

L'alta explotació de mètodes per millorar els indicadors sovint prova la limitació de creixement d'aquests. Per tant, serien necessàries innovacions en aquests camps per a obtenir una alta qualificació per part del passatger. Les noves tecnologies, com els smartphones, podrien arribar a ser molt útils en l'experiència del passatger durant l'estància en l'aeroport.

4. PRÀCTIQUES RECOMANADES

Les següents bones pràctiques per a millorar el rendiment en un aeroport i el nivell de satisfacció dels passatgers son recomanades per la Airport Service Quality (ASQ), una iniciativa de la Airports Council International. L'objectiu principal és identificar a quines zones de l'aeroport són necessàries inversions per a millorar l'experiència de l'usuari. La filosofia d'aquestes pràctiques és entendre què vol el passatger. Totes les xifres i estadístiques presentades surten de les enquestes realitzades als diferents aeroports que participen en aquesta iniciativa

4.1 CARRETS PORTAEQUIPATGE

La primera pràctica recomanada inclou l'explicació de l'ús de carrets tant del costat terra com del costat aire, el cost i el possible preu d'utilització, la gestió dels mateixos, entre altres.



Il·lustració 4: Ús del carret portaequipatge

Costat Terra

D'acord al tipus d'aeroport i al trànsit de passatgers, el nombre de carrets del costat terra dependrà de la infraestructura. Un aeroport relativament nou amb gran capacitat tendeix a tenir un gran número de carrets, mentre que un aeroport més petit, com ho pot ser un regional, pot necessitar-ne menys. A partir de les enquestes

realitzades als diferents aeroports, es troba que la quantitat mitjana de carrets al costat terra és de 159 per milió de passatgers.

Costat Aire

Són les situades després dels controls de seguretat. Aquestes són més petites i estan dissenyades per a portar equipatge de ma o possibles compres realitzades. S'ha trobat que un 60% dels aeroports de l'estudi utilitzen aquest tipus de carret, la mitjana dels quals es situa en 26 carrets per milió de passatgers. Els aeroports que es centren en els serveis comercials o actuen com a hub, presenten un major nombre d'aquest tipus de carrets.

Utilització

Hi ha 3 pràctiques principals identificades als diferents aeroports enquestats a l'hora de prestar els carrets. La primera és la utilització gratuïta. Aquesta implica la necessitat de requerir d'un personal que s'encarregui de recollir els carrets, ja que els passatgers els poden deixar on vulguin un cop han finalitzat l'ús. Per altra banda, utilitzant un dipòsit, la segona pràctica, s'aconsegueix que en la majoria dels casos el passatger retorni el carret amb la finalitat d'obtenir la moneda o la fitxa inserida. Finalment, l'última pràctica consisteix a pagar per l'ús del carret. En la majoria dels casos, l'objectiu principal d'aquesta pràctica és el ingrés monetari per a cobrir els costos del servei. En alguns casos, els passatgers poden rebre una part del pagament inicial al retornar el carret. El 65% dels aeroports ofereixen el servei sense cost algun, un altre 26% l'ofereixen a mode de pagament mentre que només un 9% utilitza el mètode del dipòsit. Normalment, els aeroports que utilitzen els dos últims mètodes obtenen una baixa qualificació en quan a disponibilitat de carrets portaequipatges, a diferència dels aeroports que ofereixen el servei gratuïtament.

Gestió dels Carrets

Un aeroport pot internalitzar o externalitzar el servei de carrets portaequipatges. La majoria prefereixen externalitzar la gestió del servei ja que així es redueixen costos, el servei depèn d'una empresa especialitzada amb cert know-how i a més es poden incloure nivells de serveis mínims a complir en el contracte. Un 74% dels aeroports han externalitzat el servei en front a un 26% que continua gestionant el

servei internament. S'ha trobat, que els aeroports que externalitzen, obtenen millors resultats en la qualificació de la disponibilitat de carrets portaequipatge.

Per altra banda, els carrets es poden utilitzar amb el fi secundari de publicitat. De la manera que s'utilitzi, es poden obtenir beneficis per promoure el propi aeroport, per promoure botigues o serveis de l'aeroport o ingressos de publicitat de tercers. Del total d'aeroports enquestats, un 60% usen publicitat de tercers en els seus carrets.



Il·lustració 5: Publicitat en els carrets

4.2 ACCÈS A INTERNET

L'avanç tecnològic i els canvis en l'estil de vida han fet que Internet estigui present gairebé les 24 hores del dia. És per això que s'ha convertit una necessitat, demandada pels clients, oferir connexió a les instal·lacions aeroportuàries. Aquestes bones pràctiques distingeixen dos tipus de connexions: via Wi-Fi i via Internet Kiosk. A més també tracta els temes de cobertura i del cost d'oferir aquest servei.

Wi-Fi

Aquesta iniciativa sorgeix des del moment en que altres instal·lacions públiques com centres comercials, restaurants o hospitals, van començar a oferir aquest servei als seus clients. En l'àmbit aeroportuari, es nota la importància d'aquesta pràctica en el 96% dels aeroports enquestats, que sí ofereixen Wi-Fi als seus passatgers. Cal distingir que aquest pot ser de cobertura total, present en un 73% dels aeroports que ofereixen Wi-Fi, o de cobertura parcial, ideal per a petits aeroports que

no desitgen realitzar grans inversions o per aeroports amb una disposició estructural complicada. Tot i així, els aeroports que usen cobertura parcial intenten focalitzar el servei a les zones on la concentració de passatgers és més alta. S'ha trobat que no hi ha masses diferències significatives a la satisfacció del passatger a l'hora d'oferir-ne d'un tipus o d'una altra, però la cobertura global presenta resultats lleugerament superiors.



Il·lustració 6: Wi-Fi gratuït a l'aeroport de Munich

Gestió del Wi-Fi

El factor més discutit a l'hora d'oferir un servei de Wi-Fi a un aeroport és el preu d'ús. Un 55% dels aeroports aplica tarifes per utilitzar-lo mentre que la resta l'ofereix de forma gratuïta. En el cas de pagament, el preu mitjà és de 7,8\$ per hora. Cal destacar que molts aeroports ofereixen diferents opcions per als passatgers que exigeixen un nivell de connexió més elevat.

Tot i així, un aeroport que ofereix gratuïtament aquest servei obté majors resultats de satisfacció front als que no n'ofereixen. Això és degut a la característica innata del "Wi-Fi gratuït" present a molts espais públics, cosa que fa que els passatgers no acabin de valorar positivament el fet de pagar per a aquest servei. Per altra banda, un dels principals problemes d'oferir Wi-Fi de manera gratuïta és la sobrecàrrega del sistema. Al poder utilitzar sense restricció alguna, es registra una major utilització que pot reduir la velocitat de connexió i fins i tot, la caiguda del sistema. És per això que es

requereix una bona gestió i un bon manteniment per a oferir un servei de qualitat, especialment dirigit als passatgers de negocis.

Per aquest últim motiu, molts dels aeroports (fins a un 43%) han decidit externalitzar el servei per evitar la gestió i el manteniment directe del Wi-Fi. Però al fer-ho, normalment s'apliquen tarifes d'ús al passatger per a poder pagar al proveïdor del servei. Per tant, s'ha d'arribar a trobar l'equilibri entre oferir un bon servei i demanar un preu just.

Internet Kiosks

Aquesta és l'altra alternativa per als passatgers que no disposen de dispositius per a connectar-se a la xarxa. Funcionen a mode d'estacions de treball. Tot i que no sigui una pràctica tan massiva com el Wi-Fi, està present al 70% dels aeroports enquestats. S'ha trobat que la mitjana d'estacions de treball és de 1,67 per a cada milió de passatgers. Aquestes es troben situades a les zones amb major densitat de passatgers, especialment a les zones d'embarcament.



Il·lustració 7: Internet Kiosk gratuït de l'aeroport de Munich

Gestió dels Internet Kiosks

Degut a la naturalesa d'aquest sistema, un 76% dels aeroports apliquen tarifes d'ús sobre aquestes estacions de treball. Reparacions i manteniment estan a l'ordre del dia per a oferir un servei de qualitat. Per aquest motiu un 80% dels aeroports externalitza aquest servei i la utilització d'aquest tingui un cost. Encara que

normalment es pagui per minuts o petits períodes de temps, es troba que el preu mitjà d'utilització és de 10,39\$ per hora. Encara que pugui semblar un preu elevat, el típic perfil d'usuari és aquell que es connecta uns minuts per a realitzar alguna tasca puntual, a diferència d'un passatger de negocis, que acostuma a dur a sobre un dispositiu electrònic capaç de connectar-se a la xarxa Wi-Fi

Serveis Addicionals

L'oferiment d'aquesta tecnologia, requereix d'uns complements molt interessants que afectarien positivament al nivell de satisfacció del passatger. Aquests són les estacions de càrrega, els endolls i les zones de treball.



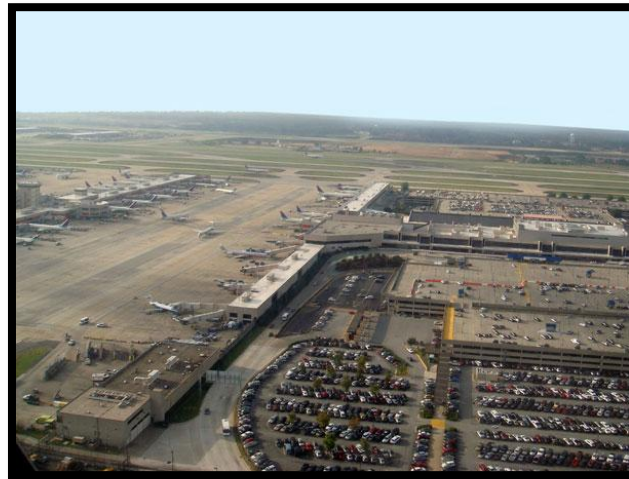
Il·lustració 8: Estació de càrrega gratuïta amb taquilles

Només un 45% dels aeroports presenta estacions de càrrega. En un 91% dels casos, s'ofereix de manera gratuïta. Tot i així, molts aeroports ofereixen taquilles per a guardar el dispositiu durant la càrrega, a canvi d'un dipòsit. Al requerir unes mínimes instal·lacions, a vegades surt més rentable externalitzar aquest servei. Un 37% ho fa d'aquesta manera, mentre que un 42% té el servei internalitzat (un 21% utilitza altres mètodes).

Per altra banda un 57% dels aeroports proveeix de zones de treball que inclouen taules i endolls per a connectar-hi qualsevol dispositiu. Són zones especialment dissenyades per a passatgers de negocis que vulguin realitzar alguna tasca durant el temps d'espera. A més, en algunes zones s'instal·len endolls per a l'ús personal dels passatgers, especialment als seients de les zones d'embarcament.

4.3 ESTACIONAMENT

Degut a la situació geogràfica dels aeroports, allunyada de la ciutat, molts usuaris opten per arribar-hi en vehicle propi. Aquesta tendència requereix un seguit d'infraestructures per estacionar tots els vehicles. En aquest apartat s'explicaran els diferents modes d'estacionament present als aeroports i com poden afectar a la qualitat en un aeroport.



Il·lustració 9: Vista aèria del pàrking de l'aeroport d'Atlanta

Classificació

D'acord a la localització del pàrking, la duració de l'estacionament i dels serveis oferts en el procés, existeixen quatre categories. N'hi ha de curt termini, de llarg termini, d'exterior i de "High-End". L'elecció d'aquests dependrà dels perfils dels passatgers de l'aeroport, de l'espai físic disponible, del transport públic disponible i de l'estratègia comercial del propi aeroport.

Pàrking de curt termini

Són aquells propers a la terminal i destinats a estacionaments de curta durada. Hi són presents al 100% dels aeroports. El cost mitjà per estacionar-hi entre els aeroports enquestats és de 21,95\$ al dia. Cal destacar l'alt preu d'alguns aeroports de la Comunitat Europea. Aquests són deguts a la usual falta d'espai en les immediacions de la terminal i a possibles polítiques per part del govern municipal per promoure l'ús del transport públic.

Pàrking de llarg termini

També són relativament propers a la terminal però estan enfocats per a estàncies més llargues. Hi són present al 89% dels aeroports i moltes vegades comparteixen espai amb els de curt termini. El preu mitjà trobat és de 90,76\$ per setmana. L'alt preu es dona per motius similars als de curt termini. A més, gràcies a les tarifes baixes dels pàrkings exteriors, poden discriminar aplicant preus inflats en els de llarg termini per maximitzar el benefici de l'aeroport.

Estratègia de Preus

El 43% dels aeroports que disposen de pàrking de llarg termini, el tenen ubicat en una infraestructura especialment dedicada, és a dir, que no comparteix infraestructura amb el de curt termini. Per aquest motiu, s'ha d'adoptar una estratègia de preus que s'adapti a les necessitats de cada aeroport.

Molts aeroports amb tarifes econòmiques, utilitzen el mateix preu per a estàncies curtes i per a llargues (49% del total). Tot i així, aeroports amb tarifes més elevades també utilitzen aquesta estratègia per a generar el màxim benefici possible i oferir l'opció del pàrking exterior per a passatgers amb pressupost més ajustat. En altres aeroports, com més llarga sigui l'estància, més barata acaba sortint la tarifa (43% del total). Aquesta pràctica és habitual en aeroports que ofereixen pàrking exterior, però que prefereixen fer les places de llarg termini més atractives, ja que així generen més benefici. Finalment, hi ha les tarifes creixents, és a dir, com més llarga l'estància, més cara resulta la tarifa. Aquesta només està present en un 5 aeroports (8% del total). Tot i així, encara que la tarifa incrementi, segueixen oferint un preu molt competitiu i atractiu pel passatger. Alguns dels aeroports utilitzen aquesta estratègia per a promoure els pàrkings exteriors.

Un altre punt important es la variabilitat de les tarifes. Un 86% dels aeroports tenen tarifes fixes mentre que només un 14% varia les tarifes en funció de la demanda. Si la tarifa es troba en funció de la demanda, normalment s'aplica un descompte si la plaça es reserva amb un parell de dies d'antelació. Aquesta pràctica, molt comuna a UK, infla les tarifes de les places més properes a la terminal, amb l'objectiu de maximitzar el benefici i maximitzar l'ús de tot el pàrking.

Pàrkings exteriors i high-end

Els pàrkings exteriors són presents al 50% dels aeroports. El cost mitjà d'aquets és de 75.29\$ per setmana, a diferència dels pàrkings de llarga durada que tenen un cost mitjà de 90.76\$ per setmana. Aquests pàrkings situats en les immediacions de l'aeroport només són accessibles amb bus llançadora. Els més cars són els situats a Europa, principalment per la falta d'espai, mentre que els aeroports americans ofereixen preus competitiu deguts al espai disponible i a la forta tendència a desplaçar-se en vehicle sempre. S'ha trobat que els pàrkings exteriors, de mitjana, són un 37% més econòmics que els de llarga durada. Els aeroports on resulta més barato, usualment tenen preus de llarga durada molt elevats. Això confirma l'estratègia comentada anteriorment que pretén maximitzar beneficis discriminant preus.

Per altra banda un 34% dels aeroports presenta els pàrking High-end. Aquests s'han tornat populars amb l'arribada de la crisi. Es pretén maximitzar el benefici innovant amb l'ús dels pàrkings a mesura que el nombre de passatgers s'ha reduït. S'ha trobat que de mitjana són un 42% més cares que les tarifes regulars d'aparcament. Aquest tipus d'estacionament acostumen a oferir plaça reservada, situació propera a la terminal, places amples, més seguretat i un bus llançadora més freqüent amb recollida a la plaça d'aparcament. És pot considerar com un servei premium per a aquells passatgers que estiguin disposats a pagar més. L'estratègia d'aquest servei resideix principalment en la manera d'accedir-hi. Pot ser d'accés il·limitat (qualsevol pot utilitzar-lo), d'accés amb registre (consisteix a "subscriure's pagant una tarifa addicional cada x temps, a més de les tarifes d'estacionament) o d'accés per reserva (una sobrecàrrega a la tarifa s'afegeix per fer-ho d'aquesta manera).

Nombre de places disponibles

De mitjana, el nombre de places trobat és de 558 per milió de passatgers. La mida d'aquest ràtio depèn de varis factors. El nombre de places serà més gran d'acord al nombre de passatgers que tingui anualment. La quantitat d'espai disponible influeix incremental en el nombre de places. El transport públic, les freqüències que té i les destinacions que ofereix modifiquen el ràtio negativament. Per altra banda, possibles

polítiques ambientals per part del govern o de l'ajuntament limiten el nombre de places per tal de fomentar l'ús del transport públic.

Impacte en la satisfacció

Evidentment, com més alta sigui la tarifa, menys valoració obtindrà el pàrking. Tot i així, el preu del pàrking té un baix impacte en la satisfacció global dels passatgers. Per aquest motiu, els aeroports donen importància als pàrkings per a generar ingressos. Per altra banda, si no es troba una estratègia que maximitzi el benefici i que no afecti massa als nivells de qualitat, el passatger es pot tornar-se insatisfet amb els serveis d'estacionament i acabar afectant a la satisfacció global.

4.4 WAYFINDING

Aquesta guia que fa referència a la senyalització i informació en els aeroports engloba 102 participants d'arreu del món. Inclou quina informació es troba als webs dels aeroports, quina informació es dona en els aeroports i quin tipus de senyalització s'utilitza.

Portal Web

Sense cap dubte, Internet s'ha convertit en la principal font d'informació diària per a milions de persones. Molts passatgers, utilitzen els portals web de les aerolínies i dels aeroports per a obtenir informació dels seus vols i destinacions, al igual dels serveis oferts en la instal·lació i de les seves ubicacions.

El 80% dels aeroports enquestats utilitzen un mapa de la terminal. Aquest sol ser en format "pdf" o "jpg" a mode d'imatge fixa. Per altra banda, l'ús de mapes interactius és menys comú. Només un 29% l'utilitzen. Aquest permet una millor precisió a l'hora de mostrar ubicacions específiques dins l'aeroport. Tot i així, aquest tipus de mapes estan més enfocats a les botigues i a la restauració que no pas als processos bàsics de l'aeroport, com ho poden ser els filtres de seguretat o els mostradors de check-in. Alguns aeroports ofereixen les dos opcions. Per altra banda, un 9% ofereixen un vídeo explicatiu de les ubicacions de l'aeroport, tendència habitual en els aeroports americans. Finalment, un 15% dels aeroports no presenta ni mapa ni

pel·lícula. Aquesta pràctica és habitual en aeroports petits on les ubicacions dels serveis no acostumen a ser un problema.

Informació a l'aeroport

Les principals fonts d'informació present en un aeroport són mapes fixes (63%), fulletons amb el mapa (56%), kiosks d'informació interactius (44%), punts d'informació (93%) i personal que circuli per les instal·lacions (70%). Tots aquests es poden classificar en dos grups d'acord al tipus d'interacció en eines d'autoajuda i eines de personal. Les primeres impliquen una participació autosuficient per part del passatger, mentre que les altres són una interacció entre informador i passatger. D'acord a les enquestes realitzades pels aeroports participants, es pot veure com es prioritza el tracte cara a cara a l'hora d'assistir als passatgers.



Il·lustració 10: Mapa fixe de l'aeroport de Ciudad de México

Kiosks d'informació interactius

Amb l'evolució de la tecnologia, aquests són cada cop més freqüents. La localització més freqüent d'aquesta font d'informació sol ser al costat terra, per a proveir informació al passatger només arribar. També són habituals a les zones d'arribades o de maletes per a oferir al passatger informació dels transport disponible i de les opcions turístiques presents a la ciutat. Comparant els aeroports enquestats, s'ha trobat que la mitjana és de 1,02 kiosks per milió de passatgers.

Els kiosks interactius poden albergar diferent tipus d'informació. La més usual sol fer referència al mapa de l'aeroport i a la informació dels vols. En segon lloc es

troba la opció de comunicar-se des del propi kiosk amb el centre d'atenció al client de l'aeroport. Una característica present a molts aeroports és la oferta multilingüe de la plataforma interactiva, per a donar suport a tots els passatgers. Informació turística, ubicacions de botigues, restaurants i serveis, horari del transport públic, accés a Internet i fins i tot impressora, són algunes de les característiques comuns a aquestes estacions d'informació. Cal destacar, que en un 43% dels aeroports, hi ha la possibilitat de deixar un feedback referent al servei rebut, ja sigui en forma de queixa o d'enquesta de satisfacció.



Il·lustració 11: Kiosk d'informació a l'aeroport de Hong Kong

Punts d'informació

Un 93% dels aeroports disposa de punts d'informació. El 7% restant no en disposa, ja que són aeroports amb menys de 5 milions de passatgers a l'any, motiu per el qual han prescindit d'aquest servei. La majoria d'aquests punts es situa al costat terra, ja siguin arribades o sortides. En menor mesura, es situen al costat aire per a les sortides i a la zona de recollida de maletes per a les arribades. S'ha trobat que la mitjana és de 0,55 punts d'informació per a cada milió de passatgers.

Personal d'informació

Una part molt important en la difusió d'informació en els aeroports és el personal dedicat exclusivament a moure's per les instal·lacions resolent dubtes i qüestions dels passatgers. Hi ha tres tipus de personal. El primer és el personal dedicat que pertany a l'atenció al client de l'aeroport. Hi són presents en un 70% dels aeroports. En segon lloc hi ha el personal propi de l'aeroport, que ocasionalment a

mode de voluntaris assisteixen als passatgers. Aquesta pràctica és usualment promocionada per l'aeroport per destacar la importància del servei al client en l'organització. Finalment, molt comú a Amèrica, existeix la figura de l'ambaixador de l'aeroport, a mode de voluntaris externs. Aquests hi són presents unes quantes hores setmanals per a, principalment, assistir al passatger d'una manera més turística, proveint informació de la ciutat i d'actes especials.



Il·lustració 12: Personal d'informació a l'aeroport d'Edinburgh

Senyalització

Per altra banda, a part de la informació dinàmica, en un aeroport existeix la informació estàtica. Són totes aquelles senyals que vetllen per a la correcta circulació del passatger dins de l'aeroport. Els principals aspectes a tenir en compte són la il·luminació que puguin tenir, la informació mostrada i els colors en què es presenta la senyal.

La majoria d'aeroports utilitza senyals il·luminades (66% del total). A més, només una minoria presenta “temps aproximat fins a la destinació” o “distància aproximada fins a la destinació”. Això suggereix que es prefereix mostrar senyals visibles des de lluny i amb la informació justa i necessària per a no sobrecarregar el cartell i facilitar la interpretació al passatger.

Un altre punt important de les senyals es el idioma emprat. L'anglès s'ha convertit en la base de qualsevol senyalització d'arreu del món. Els aeroports d'Estats Units i Anglaterra presenten la informació només en aquest idioma. Per altra banda, un 59% dels aeroports ho fa en dues llengües, l'anglès i la llengua local. Finalment un 11% ho fa en tres llengües, pràctica estesa a l'Àsia, on es presenta la informació en anglès, xinès i la llengua local.

Per acabar, una ajuda a la identificació és l'esquema de colors emprat en les senyals. Un 43% dels aeroports utilitza un únic patró per a tots els cartells. Això pot portar a confusió a l'hora d'identificar serveis de l'aeroport de botigues, llenguatges, terminals, fluxos d'arribades i de sortides, etc. Per aquest motiu, en una proporció mes o menys similar, hi ha aeroports que utilitzen dos o tres patrons de colors, d'acord a les seves necessitats a l'hora de guiar el passatger per l'aeroport. Cal comentar que les xarxes d'aeroports que pertanyen a un mateix grup tendeixen a utilitzar el mateix esquema de colors.

4.5 PROGRAMES DE FIDELITZACIÓ

Adquirir nous clients és la prioritat de qualsevol empresa, però també s'ha mostrar especial atenció a la retenció d'aquests. Això es pot aconseguir amb programes de fidelització. Per aquest motiu, molts aeroports estan començant a implementar aquest mètode per a incentivar al client que hi torni. Aquesta guia es basa en enquestes realitzades a 110 aeroports d'arreu del món i mostra els dos tipus principals de programes: els de pagament i els gratuïts.

Visió General

L'objectiu d'un programa de fidelització és retenir clients, normalment als que se'ls hi pot treure major profit. Un client lleial és avantatjós ja que ajuden a reduir costos al estar acostumats al servei i no necessiten suport per utilitzar-lo. A més, són menys sensitius amb el preu, ja que donen més importància als beneficis que els hi comporta utilitzar un servei ja conegut. Per altra banda, també acostumen a utilitzar o comprar més serveis provinents de la mateixa companyia i a més recomanen el producte a altres.

Per tant, és una manera de recompensar aquells passatgers que usin molt un aeroport, a la vegada que es poden identificar aquells que resultin més beneficiosos per a l'aeroport establint una relació duradora.

En el cas concret dels aeroports, només un 25% ofereixen programes de fidelització, els quals acostumen a superar els 5 milions de passatgers l'any. Aquest mètode pren especial rellevància en aeroports que actuen com a hub on la

competència està a l'ordre del dia. En aeroports grans amb gran oferta de botigues i restaurants, s'utilitzen aquests programes per a incentivar al passatger a gastar en aquests establiments. Bàsicament, hi ha dos maneres

Programes de fidelitat gratuïts

Només un 16% del total d'aeroports ofereix un programa de fidelitat gratuït. En el 75% dels casos en què s'ofereix, el benefici obtingut pel passatger depèn de la quantitat de diners que hagi invertit en l'aeroport. Com més gastis en botigues, restaurants, pàrquings, etc; més avantatges i descomptes obtindrà. El bescanvi es produeix a partir de punts guanyats en les compres realitzades. Un 19%, en canvi, ofereix beneficis des del primer moment en què el passatger es registra. Finalment, un 6% utilitza altres metodologies. Totes aquestes pràctiques dirigeixen l'atenció a les activitats comercials de l'aeroport, ja que els passatgers acostumen a passar molta estona a l'aeroport. A part dels passatgers, també hi passen una bona estona els propis treballadors i els acompanyants dels passatgers.

Aquests programes de fidelitat gratuïts poden oferir diferents nivells. Un 62% n'ofereix més de 2, mentre que un 38% només ofereix un sol nivell. L'objectiu dels nivells és segmentar als passatgers d'acord al seu patró d'adquisicions. Per altra banda, oferir més nivells també motiva al propi passatger a passar al següent per aconseguir més avantatges.

Els principals avantatges de cara al passatger al usar aquets programes són descomptes directes en botigues de l'aeroport, vals o targetes regal, accés gratuït o amb preu rebaixat a sales especials, petits descomptes per freqüència de vol en determinades companyies i estàncies gratuïtes a l'aeroport. Altres aeroports, en menor mesura també reserven places de pàrking, accés prioritari al filtre de seguretat, serveis complementaris i regals, entre altres.

Per altra banda, l'aeroport també en surt beneficiat. Es pot arribar a entendre els hàbits de consum dels passatgers per a oferir productes que s'ajustin més a les seves necessitats. Els programes gratuïts també ajuden a diferenciar-se i convertir-se més atractius. També augmenten benefici econòmic, ja que s'intenta fidelitzar al client, convertint-lo en comprador habitual en les botigues de l'aeroport. Per altra

banda, també ajuda a millorar les relacions comercials entre aeroport i botigues d'aquest, aconseguint així una millor operació i gestió. Finalment, l'ús de programes de fidelitat té un impacte positiu en la qualitat global de l'aeroport, convertint-los en un bon mètode per a la millora del servei.

Programes de fidelitat de pagament

Aquest tipus de programa s'allunya dels gratuïts i està més enfocat a un servei més selecte i exclusiu. Està dirigit a passatgers freqüents que desitgin pagar per viatjar més còmodament i fer més agradable l'estada a l'aeroport. Només un 10% dels aeroports enquestats ofereix aquest tipus de programa, a diferència del gratuït que l'oferien un 16% dels enquestats. Per altra banda, té una oferta de nivells similar a la dels gratuïts. Un 70% ofereix 2 o més nivells.

La pràctica a Europa s'enfoca a utilitzar normalment dos nivells. El primer és el programa Gold, que principalment dona prioritat d'accés, pàrkings reservats, usos de transport gratuïts, servei de limusina limitat i descomptes per a serveis VIP. El segon nivell és el Platinum, que engloba els mateixos avantatges que el Gold, però en addició té un caràcter més selecte amb un tractament diferenciat i uns serveis exclusius com el transport de limusina a l'avió, a més d'un personal que es preocupi en tot moment del passatger. Aquests dos nivells tenen clarament dos targets definits. El primer està dedicat a passatgers freqüents que desitgen un viatge més còmode, mentre que el segon està enfocat a aquells passatgers que desitgin un tractament exclusiu.

A diferència dels programes gratuïts que estan més enfocats en les activitats comercials, els programes de pagament es centren en fer més en els processos i serveis de l'aeroport amb l'objectiu d'oferir una estància més confortable. Els principals avantatges per al passatger que forma part dels programes gratuïts, doncs, són accés a sales exclusives, serveis addicionals com premsa, lavabos amb dutxes o servei portaequipatge, a més de prioritat d'accés en cues o espai de pàrking reservat.

De manera similar que en els gratuïts, amb els de pagament l'aeroport aconsegueix informació sobre els perfils dels passatgers. Els altres principals beneficis són l'augment de fidelitat i de satisfacció, que repercuteix directament en el nivell de qualitat global de l'aeroport. Per altra banda, sembla ser que no tenen impacte en les

ventes comercials de l'aeroport. Tot i així, no és l'objectiu principal dels programes de pagament.

Tendència

Només un 24% dels enquestats oferien algun programa de fidelitat en els seus aeroports, mentre que el 76% restant no en disposa. Tot i així, d'aquest grup, un 24% n'està implementant i un 21% el té planejat incorporar-lo. Per altra banda, un 52% no té previst a curt termini oferir programes de fidelitat en els seus aeroports. Finalment, un 4% té el procés d'implementació parat.

Els principal motiu de no implementar un programa de fidelitat és que mai ha estat contemplat en l'estratègia de l'aeroport. Altres raons són la complicitat d'implementar un programa, el cost que suposa o la idea que no aporta cap avantatge a l'aeroport.

4.6 TRACTE AL PÚBLIC

El servei aeroportuari es tracta d'una sèrie de relacions entre el passatger i el propi aeroport. Això implica un conjunt d'interaccions de l'usuari amb la pròpia infraestructura i amb el personal de l'aeroport. El conjunt de contactes que hagi tingut el passatger amb el personal, conformarà el moment de la veritat, que acabarà definint el nivell de servei rebut i tindrà una afectació directa al nivell de qualitat global. Per aquest motiu el tracte al públic pren un paper molt rellevant en la qualitat aeroportuària. En aquesta guia, basada en les respostes de 101 aeroports d'arreu del món, es tracten els mètodes per augmentar la cortesia del personal intern i extern cap al passatger i les principals tendències que es duen a terme en aquest camp.

Visió General

El tracte al públic s'està convertint cada cop més important en l'àmbit aeronàutic. Es sap que té un bon impacte en la percepció global del client. Tot i així, resulta complicat veure-ho plasmat en resultats, ja que el comportament humà és molt subjectiu a la vegada que tàcit. A més, moltes vegades el personal forma part d'empreses alienes a l'aeroport, cosa que implica un control més limitat.



Il·lustració 13: Personal de Check in

A pesar d'aquestes dificultats, l'aeroport pot millorar el tracte al públic influint en el nivell de cortesia amb la modificació o implementació d'alguns factors en les polítiques de recursos humans. Un dels factors més importants és la qualificació del personal. Evidentment, s'ha de contractar gent orientada als serveis per tal d'actuar en la primera línia de l'aeroport, cara a cara amb el passatger. Un altre factor rellevant és

el nombre de personal contractat a primera línia. Un nombre baix de treballadors pot causar una sensació de “deixadesa” als passatgers i inclús pot fer augmentar els temps d’espera al no haver-hi els suficients treballadors per acomplir les tasques. Per altra banda, un nombre elevat pot arribar a tenir un efecte negatiu i acabar fent pensar al passatger que ningú es responsabilitza per ell. Per tant, és primordial arribar a trobar l’equilibri que millor s’adapti a cada aeroport. Finalment, un altre factor que té gran pes és l’estratègia de l’aeroport juntament amb els seus objectius. Oferir un servei de qualitat ha de formar-hi part per aconseguir que el nivell de tracte al públic sigui excel·lent. És una bona manera de fer entendre als treballadors que oferir un servei que el passatger valori positivament forma part dels pilars estratègics de l’aeroport.

Per a aquest últim factor, un 83% dels aeroports ha formalitzat una visió, una missió i uns objectius que inclouen una referència a la importància d’oferir un bon servei al passatger. La majoria es poden veure plasmats en els comunicats de la companyia i en el seu propi portal web.

Personal intern

El mètode més rellevant per millorar la qualitat del servei al client és una formació inicial dels empleats. Un 75% dels aeroports l’utilitza per al personal que té contacte directe amb els passatgers. Aquesta formació es pot realitzar o bé mitjançant cursos presencials o bé cursos en línia. Els principals temes a tractar en la formació són com dirigir-se al passatger, els principis bàsics d’un tracte formal, un coneixement profund dels diferents serveis oferts a l’aeroport, quina presència s’ha de tenir davant el passatger, la vestimenta o l’uniforme a dur en el lloc de treball i com manejar les situacions davant de passatgers descontents. Altres també importants són el treball en equip, treballar sota condicions estressants i la seguretat en l’aeroport. Dels aeroports que ofereixen una formació inicial, un 80% realitza cursos d’actualització per a garantir un bon tracte per part del personal al llarg del temps. Aquests cursos recordatori acostumen a ser anuals o bé d’acord a les necessitats de l’aeroport. Cal destacar que aquest tipus de cursos tenen menys durada que l’entrenament inicial.

Els incentius al personal, ja siguin o no econòmics, també són un bon mètode indirecte per incrementar la qualitat del tracte al passatger. Destaca l’alt nombre d’aeroports, fins a un 76%, que no proporciona cap incentiu al personal de primera

línea. En canvi, un 7% ofereix incentiu econòmic, un altre 7% incentiu no econòmic, mentre un 10% ofereix ambdós tipus d'incentiu. En els incentius econòmics, predomina un únic pagament, encara que també es registra la pràctica de que el incentiu formi part d'un sistema de bonificació general de cada treballador. En quan a incentius no econòmics, els obsequis habituals són regals, seguits de sopars o altres tipus d'entreteniments com pel·lícules, música, o tiquets per esdeveniments esportius. Destaca també el reemborsament de les tarifes del pàrking, pràctica comuna a Nord Amèrica. Finalment, tiquets de descompte en botigues o restaurants de l'aeroport són els menys usuals a l'hora d'incentivar els treballadors de primera línia.



Il·lustració 14: Personal de Check in de l'aeroport de Chittagong

Una altra manera de complementar les formacions i els incentius en ordre de millorar la qualitat del servei són els programes de reconeixement. L'objectiu d'aquests és motivar al treballador i que es senti orgullós de les tasques realitzades. La meitat dels aeroports enquestats, concretament un 52%, ha establert programes de reconeixement al treballador amb l'objectiu de premiar el bon servei al passatger. Els premis més emprats són trofeus, certificats i cartes de reconeixement. A vegades, el reconeixement ve acompanyat d'un obsequi per al treballador seleccionat, que pot ser des de un tiquet descompte de botigues i restaurants de l'aeroport fins a un pagament puntual.

Personal extern

Un aeroport té un gran nombre de treballadors que realitzen tasques en contacte amb els passatgers dins de la infraestructura aeroportuària, però no formen part de la plantilla de la entitat gestora del propi aeroport. És tracta del personal extern. Ho són per exemple, personal de seguretat, personal de handling, personal de botigues i restaurants, personal de les pròpies aerolínies, personal de neteja, entre d'altres. En general, un aeroport atorga més formació, incentius i programes de reconeixement al personal intern que a l'extern. Això és degut a que pot resultar complicat que una empresa que operi dins l'aeroport proveeixi de temps lliure als seus treballadors per a que aquests siguin formats. Un altre motiu de molt pes és l'aspecte econòmic. Resultaria molt car oferir formacions, incentius i programes de reconeixement a tots els treballadors de l'aeroport.



Il·lustració 15: Personal extern de seguretat

Respecte a les formacions, un 50% dels aeroports en realitza als seu personal extern. Els sectors laborals on més es realitzen cursos de formació són el de seguretat, el de handling, el de botigues i el de menjar. El personal de neteja en rep menys, degut a que usualment no té contacte directe amb el passatger. Per altra banda, sorprèn que el personal d'aerolínies no rebi formació. Això és degut a que les companyies aèries ja tenen els seus cursos propis i resultaria innecessari realitzar un altre curs de temàtica similar. També són bastant comuns els cursos d'actualització, on la tendència és que es realitzin anualment.

Destaca l'alt nombre d'aeroports, fins a un 81%, que no proveeix incentius al personal extern. Un 10% ofereix incentius no econòmics, un altre 6% n'ofereix d'econòmics i només un 3% ofereix ambdós tipus d'incentius. Els obsequis són similars

als atorgats al personal intern. Tot i així, descomptes en botigues o en el pàrking no són oferts com a incentiu en cap aeroport per al personal extern.

Finalment, els programes de reconeixement són molt poc usuals en el personal extern. Només un 25% dels aeroports enquestats els utilitza. Fomentar aquesta pràctica en personal extern resultaria molt interessant ja que ajudaria a compactar tot el personal de l'aeroport motivant-los a oferir un millor servei.

Diferències geogràfiques

Referent al personal intern de primera línia, els aeroports del continent asiàtic lideren el rànquing de formació, tan d'inicial com d'actualització. També són els capdavaners en oferir incentius als treballadors interns de l'aeroport. Per altra banda, Amèrica és la primera en quan a tenir implementat un programa de reconeixement al treballador. Finalment, es pot dir que Europa es troba a la cua en quan a incentius i programes de reconeixement.

Les xifres en quan a personal extern venen liderades altre cop pels aeroports del continent asiàtic. En la mateixa proporció, es veuen repetits els mateixos hàbits. Destaca el decreixent nombre de programes de reconeixement a Nord Amèrica, en comparació amb el personal intern. En general, es pot veure com hi ha menys formació, menys incentius i menys reconeixement. Totes aquestes diferències, evidentment venen marcades per la cultura de cada regió. Hi ha zones on està ben vist implementar un sistema d'incentius, mentre que a altres llocs té un impacte negatiu en la motivació dels treballadors ja que es senten pressionats i vigilats i comporta una sensació de competició continua amb la resta de col·legues.

Tendència

En general, en la majoria d'aeroports no s'han planificat canvis importants en les polítiques de formació inicial i d'actualització i en els sistemes d'incentius al treballador. Els possibles canvis més significatius es donen sempre en el personal intern de l'aeroport. Més de la meitat dels aeroports no té previst augmentar el nivell de formació o d'incentius en el personal extern. Destaca també, en termes generals, la poca iniciativa a realitzar canvis en les polítiques d'incentius. Només uns pocs aeroports incrementaran els incentius a favor del personal. Aquest fet pot ser causat

per l'actual difícil situació econòmica que porta un temps afectant als aeroports. Tot i així, com s'ha comentat al d'aquesta guia, seria necessari mostrar especial interès en el tracte al client, ja que a partir de la seva percepció del servei, acaba afectant al nivell de qualitat global de l'aeroport.

4.7 GESTIONAR TEMPS D'ESPERA

Un aeroport és popularment conegut pels seus temps d'espera i el búfer temporal que ha de reservar-se cada client per complir amb els horaris dels vols. Per tant, passar per un aeroport implica una sèrie d'esperes per a realitzar els processos, que es poden veure agreujades en situacions de sobrecàrrega de passatgers per una mala gestió o bé per un pic estacional. Per tant, és primordial entendre els diferents processos amb l'objectiu de saber gestionar les cues i els temps d'espera d'aquells, aconseguint així una bona percepció a ulls del servei a la vegada que s'incrementa el nivell de qualitat global de l'aeroport. Aquesta guia s'ha realitzat a partir de les enquestes realitzades a 124 aeroports d'arreu del món.

Visió General

D'acord a com es gestionin els temps d'espera, doncs, hi haurà un impacte directe en la satisfacció del passatger. Com menor sigui el temps, major serà la qualificació global de qualitat. Per tant, es tracta d'una correlació negativa.

Gestionar els temps d'espera pot resultar complicat si el personal que realitza els processos no és propi de l'aeroport, és a dir, quan es tracta de personal extern. En quan a procés de check-in i d'entrega d'equipatge, un 75% i un 73% dels aeroports respectivament, utilitza personal extern per a realitzar aquestes tasques. En quan a filtres de seguretat hi ha més varietat. Predomina el personal intern, seguit de l'extern. En tercer lloc es troba personal del govern i finalment, en menor mesura també està registrada la pràctica de combinar personal extern amb personal del govern.

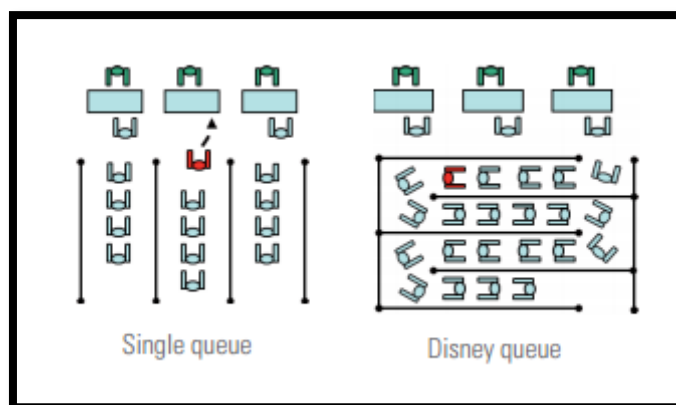
En general, hi ha tres maneres de gestionar el temps actual d'espera en un aeroport: obrir més mostradors/cintes/filtres, incrementar el nombre de personal disponible o millorant la eficiència del procés. La majoria d'aeroports tenen una limitació d'espai, de pressupost i de personal. En aquests casos, el passatger acaba

esperant en els diferents processos de l'aeroport. Tot i així, es pot arribar a influenciar el temps d'espera percebut, que seria el temps que el passatger espera realment, aconseguint així una bona qualificació del servei encara que l'espera, objectivament, sigui llarga. Per tant, hi ha tres mètodes per influenciar el temps d'espera percebut: organitzar la distribució física de les cues, mostrant el temps aproximat o màxim d'espera o entretenir als passatgers mentre esperen.

Temps d'espera percebut

Com s'ha dit anteriorment, és possible influenciar la percepció de temps d'espera en una cua a partir de tres mètodes que s'explicaran a continuació.

El primer mètode per influenciar la percepció és la distribució física de la cua. Les dos principals maneres d'organitzar una cua en un aeroport són la individual i la "disney".



Il·lustració 16: Tipus de cues

Les cues individuals són fàcils de manejar però poden descontent entre les files de passatgers que avancen més lentes que les altres. Aquesta sensació de lentitud no s'experimenta en les cues disney, ja que tothom es troba a la mateixa cua. En termes de temps d'espera percebut, les cues disney són les preferides, ja que donen al passatger la sensació de mobilitat continua. Per altra banda, aquestes requereixen més control per dirigir els passatgers a cada mostrador disponible. En els processos de check-in i de filtres de seguretat, la majoria d'aeroports, fins a un 73%, utilitza cues disney. En el procés d'immigració, en canvi, la tendència es redueix fins a un 50%.

El segon mètode consisteix a mostrar el temps d'espera aproximat en completar la cua. Es pot fer a partir d'indicadors estàtics col·locats al inici de les cues o

inclús alguns aeroports els comuniquen a través dels seus portals web. Una altra manera de mostrar temps d'espera es a partir d'indicadors dinàmics. Aquests són actualitzats amb temps reals o estimats i mostrats per pantalles. Els processos de check-in i d'immigració són els que menys aeroports mostren el temps d'espera. Per altra banda, el rànquing l'encapçala l'entrega d'equipatges, molt comuna a un 32% dels aeroports, seguit del pels filtres de seguretat. La majoria d'aeroports que mostren el temps d'espera, ho fan amb indicadors estàtics. Per altra banda, els indicadors dinàmics són molt emprats en el procés d'entrega d'equipatges, al igual que en dels filtres de seguretat.

El tercer i últim mètode és oferir entreteniment als passatgers mentre aquests esperen a la cua. Els aeroports poden implementar diferents opcions per entretenir als passatgers i reduir el temps percebut pel passatger. Les principals categories d'entreteniment són promoció de l'aeroport, promocions externes i altres promocions. En la primera es pretén, a partir de mitjans audiovisuals, mostrar i informar al passatger dels diferents processos i serveis que es duen a terme en l'aeroport, a mode de propaganda. La segona categoria, també a partir de mitjans audiovisuals, fa referència a anuncis de televisió, a connexió a Internet o a mostrar art virtual. En la tercera categoria no s'utilitza cap medi virtual per entretenir, es tracta d'actuacions en directe o exposicions culturals, una forma molt atractiva per a molts passatgers.



Il·lustració 17: Cua d'aduanes d'un aeroport britànic

Temps d'espera real

A part d'influenciar la percepció d'espera que té el passatger en una cua, també es pot millorar quantitativament el temps d'espera per a fer-lo més curt. Per fer-ho, és necessari mesurar els temps reals d'espera. La majoria dels aeroports, gairebé tres quartes parts dels enquestats, ho fan en els diferents processos de check-in, de filtres de seguretat, d'immigració i d'entrega d'equipatges. Cal esmenar que aquestes mesures, en la majoria dels casos, estan dutes a terme per personal intern de l'aeroport. Com és d'esperar, la majoria de les mesures es realitzen manualment amb treball de camp. Tot i així, alguns aeroports les poden arribar a fer automàtiques a partir de l'ús de tecnologies com el Bluetooth o càmeres de vídeo. La periodicitat de les mesures acostuma a ser diària o setmanal en la majoria d'aeroports. A partir dels temps mesurats, es poden arribar a treure estàndards per a aconseguir un funcionament òptim i que satisfaci al passatger, obtenint així una bona puntuació en la qualitat global de l'aeroport.

4.8 TRANSPORT TERRESTRE

Una característica innata d'un aeroport és la distància a la que es troba de la ciutat. Gairebé tots els aeroports, es troben a una distància considerable i requereixen transport, ja sigui privat o extern. L'ús d'aquest dependrà principalment del preu, tot i així la freqüència, els horaris i la comoditat també són factors que afecten directament a la elecció del tipus de transport. Per tant, com més oferta de transport terrestre tingui un aeroport i els seus factors siguin atractius pel passatger, més positivament es valorarà la qualitat global de l'aeroport. Aquesta guia parteix de les enquestes realitzades a 118 aeroports d'arreu del món.

Visió General

Un aeroport s'ha de preocupar del transport terrestre que el connecta amb la ciutat. Encara que no siguin responsables de gestionar-lo, és una part essencial de l'experiència del passatger que acabarà afectant en el nivell de satisfacció, amb la conseqüent repercussió en la qualitat global de l'aeroport. Tot i així, resulta complicat augmentar la satisfacció del passatger, ja que no depèn directament de l'aeroport i usualment es requereixen altes inversions. Per tant, els principals temes a tractar que

afectin a l'aeroport són la distància i la grandària de l'aeroport, els diferents modes de transport, el transport privat i públic que hi hagi i les diferents polítiques, estratègies i tendències que es duguin a terme.



Il·lustració 18: Estació de Taxis a l'aeroport de Barcelona

Distància i grandària de l'aeroport

La distància entre la ciutat i l'aeroport tindrà una gran influència en la manera de com gestionar el transport terrestre. Hi haurà diferents avantatges i inconvenients per als aeroports que es trobin a prop o a les afores de la ciutat. Dels aeroports enquestats, hi ha molta diversitat de distàncies respecte la ciutat. Tot i així, la distància mitja trobada és de 20,5 quilòmetres.

Tot i així, no sembla que hi hagi relació entre la distància de l'aeroport i la satisfacció del passatger. Per tant, es pot veure com oferint un mètode de transport apropiat es pot dissimular el factor distància. També es pot veure la tendència de com més gran es l'aeroport, més opcions de transport s'ofereixen, per tant, més impacte positiu en la valoració del passatger.

Mètodes de transport

Els principals mètodes de transport que es poden trobar en un aeroport són: cotxes privats i de lloguer, taxis, xofers, busos, llançadores, trens i metro. La satisfacció del transport dependrà doncs, de diferents factors com ho són el cost, la duració i la comoditat. Per tant, el mètode escollit tindrà un paper important en la valoració global del passatger.

A Europa predomina l'ús del tren i del metro, degut a que les distàncies són més curtes i hi ha més cultura de transport públic. En canvi, el cotxe és menys usat degut a l'alt preu de la gasolina i a les altes tarifes d'estacionament.

Els passatgers que usen transport públic acostumen a estar més satisfets que els que usen transport privat. Aquesta diferència pot ser deguda al factor estrès de dependre del cotxe o del factor preu, ja que acaba sortint més econòmic agafar transport públic. Cal destacar també, que la satisfacció dependrà del desenvolupament que tingui el transport en aquella regió. Per tant, les infraestructures del transport terrestre tindran gran pes en la valoració global del passatger.

Transport privat

Es troba que hi ha molta diversitat d'acord al tipus d'aeroport. En els de menor grandària, els passatgers tendeixen a utilitzar transport privat ja que hi ha poques alternatives. En aquest tipus d'aeroports, invertir en infraestructura de transport terrestre no acaba sortint rentable. Entre els aeroports enquestats, el 71% dels passatgers de mitja utilitza transport privat.

A part del vehicle propi, un altre mètode molt confortable és el taxi. Aquest mètode és usat, a pesar de les variacions depenent de l'aeroport, pel 20 % dels passatgers. El principal inconvenient d'aquest mètode és el cost. Aquest varia molt d'acord a la distància a la que es troba l'aeroport i al nivell de vida de la regió. Entre tots els aeroports enquestats, es troba que el preu mitja de la carrera és de 41 dòlars.

Tot i així, el taxi sovint és una preocupació pels passatgers destí quan arriben a un nou lloc. Generalment, no coneixen la zona ni quin seria el preu correcte a pagar. Per això moltes vegades es poden sentir estafats pels conductors de taxi. Per a aquest motiu, molts aeroports han decidit regular la pràctica i implementar polítiques que eliminin aquesta preocupació al passatger. En la majoria dels aeroports enquestats hi predominen els taxímetres i panells informatius del preu aproximat en les terminals d'arribades. També es regular la pràctica de preus fixes depenent de la destinació del passatger.

Per altra banda, hi ha diferències en la manera de gestionar els taxis en un aeroport. En la majoria hi predominen els taxis amb llicència, permetent així controlar

quins taxis poden operar. Per tant, en molts casos es necessària una llicència per part de l'aeroport per poder operar en el recinte, però en algunes ocasions aquesta llicència ve donada per part de la ciutat.

Transport Públic

La combinació de transport públic i privat depèn principalment de la regió i del tipus d'aeroport. Els aeroports grans acostumen a estar en grans ciutats, aconseguint així una alta probabilitat de la disposició d'infraestructures per al transport públic. En aquest tipus d'aeroports doncs, la tendència és utilitzar transport públic.

El principal mètode de transport públic és el bus. Hi poden haver dos tipus de servei oferts en un aeroport. El primer és un bus de línia, que té parada a l'aeroport. No hi ha cap taxa extra i la parada de l'aeroport forma part del recorregut del bus. Aquest tipus de servei està present en el 68% dels aeroports enquestats. El segon tipus és un bus amb servei exprés. Aquest és un bus especialment dedicat a la ruta aeroport-ciutat amb poques parades i una alta freqüència, a més d'una major comoditat pel passatger. Per altra banda, aquest és més car que el servei regular, amb un preu de mitjana de 9,50\$ i 3,80\$ respectivament. Tot i així, la meitat dels aeroports enquestats presenten aquest servei exprés.



Il·lustració 19: Bus directe a l'aeroport de Barcelona

Una altra manera d'arribar a l'aeroport és en tren o metro. Al igual que passa amb el bus, també hi ha servei local o exprés. Entre els aeroports enquestats, un 31% ofereix tren local mentre que només un 19% té tren exprés. És un servei molt popular

a Europa i al Japó. En quan al preu, la mitjana del servei exprés es troba en els 16,70\$, mentre que la del servei local és de 7,90\$.

Polítiques, estratègies i tendències

La tendència mostrada en les diferents enquestes realitzades en anys anteriors, del 2007 al 2012, mostra que el transport terrestre ha evolucionat cap a millor. El transport privat a decaigut d'un 70,1% a un 68,0%. Aquesta millora s'ha vist reflectida sobretot en el tren, l'ús del qual ha augmentat d'un 8,3% a un 10,4%.

Com s'ha dit abans, l'elecció del transport es una decisió personal. Tot i així, els aeroports poden influenciar als passatgers ampliant la oferta, millorant el servei o reduint el preu. Les principals estratègies són les d'inversió i les de promoció.

Invertir en un mètode de transport concret ve donat pel desig d'incrementar el nombre de passatgers. Si no hi ha estructura, pot resultar molt costós invertir-hi. Per tant, és molt important entendre què es vol i quin ús tindrà, per veure si la inversió serà profitosa o no. Per altra banda, promocionant s'aconsegueix popularitzar un mètode de transport, però de retruc, pot comportar pèrdues en els altres. Un clar exemple és deixar d'usar el cotxe amb la conseqüent baixada d'ingressos en els pàrquings.

7. PROPOSTES PER LA MILLORA DE L'EXPERIÈNCIA DEL PASSATGER

7.1 QR-Communication

Idea General

Aquesta pràctica es basa en l'ús dels codis QR (Quick Response Code). Aquests codis consisteixen en una matriu de punts que permet emmagatzemar informació. Això permet a l'usuari introduir informació realitzant una lectura del codi amb la càmera del mòbil. Un cop escanejat el codi, a partir d'una connexió a la xarxa, es pot accedir a qualsevol direcció web, que contingui la informació desitjada. En aquest cas, es pretén realitzar un sistema de comunicació passatger-aeroport, a mode de bústia de queixes i suggeriments o d'alerta d'incidències.



Il·lustració 20: Codi QR del servei de publicacions de la UAB

A nivell esquemàtic, el sistema es dispararia amb la necessitat de comunicació del passatger. A continuació, l'usuari escanejaria el codi QR del senyal més proper i a través del mòbil, seria redirigit a una pàgina web de l'aeroport d'accés restringit (només es podria accedir a partir dels codis QR). Un cop s'ha accedit al formulari web, el passatger escriuria el missatge a transmetre, adjuntant-hi si és necessari, una fotografia. Un cop el missatge ha estat enviat, el personal de l'aeroport al càrrec visualitzaria per pantalla i realitzaria les accions pertinents.

Senyals

El funcionament d'aquest sistema radica en les senyals on es troben els codis QR. Per aconseguir una comunicació total amb els passatgers, les senyals s'haurien de

repartir per tot l'aeroport (que quedarà dividit en zones QR), sent suficientment visibles per a que l'usuari pugui interaccionar en cas de necessitat.

Per tant, els codis QR pertanyeran a una zona determinada de l'aeroport (Figura 31: Divisió de les zones QR en un aeroport exemple). Això permetrà visualitzar amb facilitat on s'ha produït la comunicació i posteriorment servirà d'ajuda analítica per veure on s'han realitzat més queixes, suggeriments o incidències.

| | | | | | | |
|----|----|----|----|----|----|----|
| 1C | 2C | 3C | 4C | 5C | 6C | 7C |
| 1B | 2B | 3B | 4B | 5B | 6B | 7B |
| 1A | 2A | 3A | 4A | 5A | 6A | 7A |

Figura 31: Divisió de les zones QR en un aeroport exemple

En cada zona, hi hauria tantes senyals com siguin necessàries. Els codis QR d'una zona, afecten exclusivament a la seva zona, tot i que el passatger no ho sàpiga. En quan es produís la comunicació, la persona al càrrec rebria una notificació al seu panell, on podria veure la localització i el contingut del missatge.

Les senyals, com ja s'ha comentat, haurien de ser visibles, clares i entenedores (Figura 32). Haurien d'estar situades en llocs accessibles i que permetessin l'escaneig del codi QR. Es podria seguir l'esquema de colors del propi aeroport o utilitzar un altre color més cridaner, que destaquí a la vista dels passatgers.



Figura 32: Exemplificació de cartell QR

Recepció de missatges

Per a l'enviament de missatges seria necessari l'accés a la xarxa, que tant pot ser per Wi-Fi del propi aeroport, com per dades mòbils del propi smartphone. Un cop s'ha rebut el missatge, es processaria i es mostraria per pantalla, tot indicant la zona, el missatge i la fotografia (si escau). Aquest concepte de QR-Communication presenta tres tipus de missatges a escollir pel passatger a l'hora d'escanejar el codi: queixes, suggeriments i incidències.

En cas de tractar-se de queixes, la persona al càrrec prendria nota i s'emmagatzemaria per al posterior tractament legal de la queixa. És a dir, consistiria en una automatització del sistema de queixes. Tot i així, el passatger que ha enviat la queixa, rebria una contestació juntament amb una identificació per als posteriors tràmits.

Els suggeriments, serien recollits, classificats i processats, per al posterior anàlisi. A l'igual que en el cas de les queixes, consistiria en una automatització de la bústia de suggeriments, recollits electrònicament en una sola base de dades. D'acord a cada aeroport, aquests podrien ser examinats diàriament, setmanalment o mensualment. Cada suggeriment seria contestat amb una nota d'agraïment al passatger. Inclús es podria estudiar regalar descomptes o qualsevol avantatge que premiï al passatger per col·laborar amb l'aeroport.

Per altra banda, les incidències tenen un funcionament diferent. L'objectiu d'aquestes es comunicar qualsevol cosa que estigui fora de la normalitat. Des de uns lavabos bruts, passant per una falta de carrets portaequipatges, fins a un seient trencat. S'accepta qualsevol cosa que afecti al funcionament normal de l'aeroport, per insignificant que sigui. Aquest tipus de missatges tindrien un tractament prioritari i s'actuarià en conseqüència per intentar solucionar la incidència el més aviat possible, d'acord al seu nivell d'importància. A més, es podrien anar recopilant per al seu posterior anàlisi (Figura 33), en ordre de veure les zones més conflictives de l'aeroport.

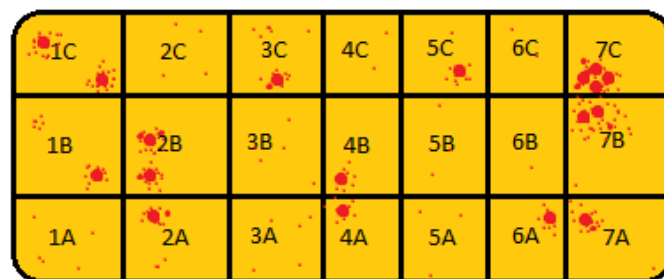


Figura 33: Exemple de incidències en un mes

Anàlisi intern i extern

Taula 4: Anàlisi intern i extern de QR-Communication

| Avantatges | Inconvenients |
|---|---|
| <p>Contacte aeroport-passatger</p> <p>Automatització de queixes i suggeriments</p> <p>Eina d'ajuda per a la presa de decisions</p> <p>Ràpida solució a possibles incidències</p> <p>Ús personal ràpid</p> <p>Ajuda al manteniment de l'aeroport</p> <p>El passatger s'involucra amb l'aeroport</p> <p>Baixa inversió en equipaments</p> <p>Aplicabilitat en altres àmbits</p> | <p>Necessitat d'accés a la xarxa</p> <p>Mandra per part del passatger</p> <p>Poca cultura en l'ús de codis QR</p> <p>Ús erroni per part del passatger</p> <p>Requereix smartphone</p> |

Altres àmbits

Degut al caràcter informatiu immediat i a la facilitat d'ús de la QR-Communication, aquesta podria ser utilitzada en altres àmbits. Evidentment, resulta molt adient en llocs grans, on l'afluència de públic es elevada. Tot i així, es podria aplicar a gran escala en una ciutat. Una ciutat és un terreny molt ampli, on les persones interactuen amb el mobiliari urbà, el qual moltes vegades és deficient o es troba en mal estat. Revisar-lo i mantenir-lo acostuma a ser una tasca que requereix temps. Aplicant-hi la QR-Communication, es podria aconseguir una solució de problemes més ràpida, que satisfaria positivament als ciutadans.

7.2 Intouch

Idea General

Aquesta idea neix a partir de la famosa aplicació per a smartphones anomenada Whatsapp. En aquesta aplicació, un passatger podria comunicar-se amb totes les parts involucrades en el seu viatge. El bitllet actuaria com a dret de comunicació, per evitar la saturació del servei i centrar l'atenció al client.

La necessitat de comunicació vindria donada pels dubtes que pogués arribar a tenir l'usuari. Es podria dir, que tindria una utilitat similar al telèfon de contacte o al correu, però en forma de xat, aconseguint així una resposta ràpida i pràctica per a l'usuari.

Funcionament aplicació

Per al correcte funcionament d'aquesta idea, seria necessària la utilització d'una aplicació, que funcionaria a mode de contacte. L'usuari, per altra banda, obtindria dret a utilitzar l'aplicació a partir de la introducció d'un número identificatiu del seu bitllet.

L'usuari, doncs, es descarregaria l'aplicació Intouch i tindria accés a contactar amb qualsevol empresa relacionada amb el seu vol, des de la pròpia companyia aèria, passant per la gestió de l'aeroport, fins a una empresa de lloguer de vehicles. Evidentment, cada empresa tindria un horari d'atenció, mostrant-se com a no disponible quan l'usuari intentés contactar fora de l'horari escollit per a l'empresa. Tot i així, les empreses importants com la companyia aèria o l'aeroport haurien de tenir contacte les 24 hores.

La comunicació estaria pensada per no durar més de 5 minuts. Es tractaria de consultes ràpides o dubtes amb una interacció de poca durada. Tot i així, podria tornar a consultar en cas de nova necessitat.

Per part de l'empresa, l'aplicació podria ser usada pel community manager (responsable dels perfils socials de l'empresa a les xarxes) o pel secretari responsable del contacte telefònic. Al basar-se en un xat, la persona pot cobrir diferents converses

a la vegada. Tot i així, si es tracta d'una empresa gran amb una alta interacció amb els clients, podria ser necessari més personal.

Anàlisi intern i extern

Taula 5: Anàlisi intern i extern de Intouch

| Avantatges | Inconvenients |
|--|--|
| Resolució de dubtes al moment | Requereix instal·lar l'aplicació |
| Proximitat al client | Requereix participació de les empreses |
| Integra empreses en una sola aplicació | Ús abusiu per part del passatger |
| Client acostumat al tipus d'aplicació | Requereix smartphone |
| Atendre diferents clients a la vegada | |
| Soluciona la mandra de trucar | |
| Més instantani que un correu | |

Altres usos

Es pot transportar l'aplicació a altres àmbits diferents de l'aeroportuari. Es podria arribar a crear una xarxa d'empreses que utilitzessin aquesta aplicació en ordre de resoldre els dubtes dels seus clients. Resultaria molt atractiva en empreses grans, amb un gran nombre de clients.

A més, aquesta aplicació té externalitats de xarxa, és a dir, com més gent la utilitza, més valuosa es transforma. Per tant, es podria afegir la opció de valorar el servei rebut, aconseguint així una puntuació de cada empresa que cada client pot mirar abans de realitzar qualsevol operació amb ella.

7.3 Indooring

Idea general

Indooring és una altra aplicació que neix de la necessitat de situar-se i desplaçar-se en edificis amplis. Actualment, els sistemes d'ubicació són per a exteriors, per moure's d'un lloc a un altre. Indooring pretén fer el contrari: moure's en interiors.

Durant el desenvolupament del projecte, han sorgit projectes per part d'iniciatives privades (Il·lustració 21) o d'institucions públiques, com en el cas de la Universitat Autònoma de Barcelona, de realitzar sistemes semblants. Tot i així, la finalitat d'Indooring és integrar les necessitats del client amb els serveis que ofereix la infraestructura en temps real, des d'un smartphone.



Il·lustració 21: Plànol de l'aeroport de Barcelona a partir de la tecnologia de Google

Funcionament de l'aplicació

Indoor tindria principalment dos funcions: mostrar a mode informatiu la posició física dins de l'edifici, permetent així a l'usuari situar-se i ensenyar el passatger el camí per arribar al seu destí desitjat. La primera funció és coneguda per a tothom i usada en altres aplicacions de mapes. El mateix passa amb la segona funció, però en aquest cas Indooring intenta anar un pas més enllà.

A l'introduir la destinació desitjada o la informació d'un servei dins l'edifici l'aplicació mostraria el camí, a més dels diferents processos per on ha de passar l'usuari. Un exemple seria el cas d'un passatger que arriba a un aeroport que no coneix

i té el vol en 70 minuts. L'usuari introduiria el codi de vol, i automàticament l'aplicació li marcara el camí a realitzar, passant per tots els processos necessaris a l'igual que el temps mitjà d'espera que tenen. Així el passatger sabria exactament on anar i podria calcular el temps lliure aproximat que li romandria.

Per tant, Indooring es podria classificar com una aplicació intel·ligent, que es nodriria d'informació externa i que mostraria el camí a l'usuari amb tots els processos que haurà de passar el passatger.

Anàlisi intern i extern

Taula 6: Anàlisi intern i extern de Indooring

| Avantatges | Inconvenients |
|--|--|
| Moure's sense dificultats en un aeroport | Requereix connexió a la xarxa |
| Permetria veure tots els processos | Disseny dels plànols interiors |
| Veure temps aproximat dels processos | Necessitat d'informació externa constant |
| Interacció amb el plànol de l'aeroport | Triangulació de la posició del passatger |
| Bona imatge front el passatger | Requereix smartphone potent |

Altres àmbits

L'aplicació Indooring no només és aplicable a aeroports. Com passa amb el cas de la QR-Communication, es pot utilitzar en espais amplis, amb afluència de persones que interactuïn amb la infraestructura. Un altre exemple podria ser una gran superfície, on una persona ha buscat un producte al web del centre comercial, l'ha marcat com a desitjat i l'aplicació li mostra el camí i la posició exacte del producte. Inclús també podria ser aplicable a pàrkings, on a vegades resulta complicat recordar on s'ha deixat el vehicle.

7.4 Cultura i turisme als aeroports

Idea General

Aquesta idea sorgeix principalment de la necessitat de pal·liar els temps d'espera dels diferents processos de l'aeroport i del reconeixement de la cultura i turisme local on es troba l'aeroport.

Moltes vegades un passatger es pot arribar a desesperar esperant a una cua, ja sigui per facturar o per passar el filtre de seguretat. En general, resulta molt complicat i costós reduir un temps d'espera, però resulta relativament senzill influir en la percepció del temps d'espera.

Per altra banda, una de les principals marques del d'identitat és la cultura de la regió. Molts turistes es desplacen expressament amb l'objectiu d'endinsar-se en la cultura de la zona visitada, és a dir, hi ha un interès per part dels turistes en descobrir la cultura. Per tant, es podria ajudar a la difusió i al creixement artístic dels artistes de la zona, a la vegada que es promociona la cultura local.

Aquest fet milloraria l'experiència del passatger, que es distrauria mentre espera, al mateix temps que s'enduria una última experiència cultural abans de partir de la regió.

Funcionament

Els diferents camps de la cultura pensats per a ser exposats en un aeroport són pintures, música, dansa, escultures, fotografies i videografies. Principalment es tractaria de complementar les zones de l'aeroport on el passatger acostuma a passar una estona amb una d'aquestes categories mencionades. També es pot promocionar el turisme de la zona, mostrant els principals atractius de la zona. Totes aquestes activitats poden rebre el suport i la col·laboració dels ministeris respectius de turisme i cultura.

Com que premia la qualitat de l'entreteniment ofert, cada obra i actuació haurien de ser revisades i avaluades per algú. És aquí on es plantegen tres tipus de gestió de l'entreteniment en un aeroport: pròpia de l'aeroport, pròpia de la xarxa d'aeroports o pròpia de la regió de l'aeroport.

En la gestió pròpia, l'aeroport seria l'encarregat de seleccionar als artistes. Implicaria que l'aeroport es preocupés en tot el procés de selecció, és a dir, hauria de dedicar-hi temps i recursos en oferir aquest servei d'entreteniment. Per altra banda, tindria més control en la selecció i podria escollir d'acord a les preferències de la zona.

La gestió pròpia de la xarxa d'aeroports vindria dirigida per l'empresa responsable de la xarxa, com podria ser AENA. A partir d'una iniciativa cultural, seria l'encarregat de dur a terme el procés de selecció per regions, a mode de promoció de la cultura local. També es podria arribar a col·labora amb el ministeri d'educació, cultura i esports, amb l'objectiu d'obtenir una millor gestió de l'entreteniment.

Finalment, la gestió pròpia de la regió seria l'encarregada d'oferir entreteniment en llocs públics d'afluència massiva, principalment en zones de transport. A part de l'aeroport, podrien ser aptes estacions de metro i d'autobús, entre altres. Consistiria que sota una mateixa organització, s'oferís entreteniment a diferents zones de pas de transports. Aquesta opció, donaria entreteniment tant a turistes com a ciutadans, aconseguint així contribució a la societat. Actualment, hi ha una iniciativa similar de TMB (Il·lustració 22) que cobreix alguns punts de la xarxa de metro.



Il·lustració 22: "Músics al metro", iniciativa de TMB

Paper del smartphone

En aquesta iniciativa el smartphone té un paper secundari i opcional, al no formar part del funcionament d'aquesta idea. Tot i així, es pot aprofitar per a obtenir més informació de l'artista que presenta.

A partir de codis QR situats al costat de l'artista o exposició, el passatger podria conèixer tota la informació relacionada amb l'obra o l'actuació. És a dir, un passatger esperant o de pas, veu quelcom que li agrada, escaneja el codi QR i obté tota la informació de l'artista. És aquí on s'aconseguiria la promoció de l'artista en qüestió, permetent una difusió a gent de diferents països.

Passatgers d'escala

Moltes vegades un passatger ha de romandre en un aeroport durant unes hores per realitzar una escala. Estar esperant en un aeroport implica l'avorriment del passatger i la no possibilitat de visitar la ciutat. És per això, que resultaria interessant tenir en compte aquest tipus de passatgers, sobretot en l'àmbit turístic. Disposar d'estands a les zones d'espera, promocionant i ensenyant les principals atraccions turístiques de la zona, seria una bona manera d'incitar al passatger a interessar-se per la zona i intentar convèncer-lo que aquella regió és un bon futur destí per passar les vacances.

Anàlisi intern i extern

Taula 7: Anàlisi intern i extern de cultura i turisme a l'aeroport

| Avantatges | Inconvenients |
|---|---|
| Influir en la percepció del temps d'espera Alternativa d'entreteniment Promoció de la cultura local Promoció del turisme local Oportunitat per a artistes emergents Aprofitar espais buits de l'aeroport | Gestió i selecció d'artistes Possibles actuacions musicals molestes Possible falta d'espai Possible efecte de distracció |

6. CONCLUSIONS

La creixent **competència** entre aeroports, l'evolució de les exigències de les **aerolínies** i el creixement de les **expectatives dels passatgers** fan que la qualitat en un aeroport hagi pres rellevància pels gestors. A part de **la qualitat objectiva**, les mesures **subjectives** que mostren les percepcions i expectatives de servei del passatger acaben sent molt importants en la **gestió de la qualitat**.

L'entitat pública **AENA** garanteix, a través del sistema de gestió de qualitat total, l'acompliment de la **satisfacció del passatger**. Per a això l'any 1997 es va unir al **projecte comunitari GESTRATUR**, amb la finalitat d'elaborar polítiques referents al trànsit turístic en la UE. A més, l'any 2001 firma un compromís per a **la qualitat del servei** tant a les companyies aèries com als passatgers i elabora la **redacció de les cartes de servei** als aeroports de la seva xarxa. Tot i així, a inicis del 2013, AENA està remodelant tota la gestió de la qualitat en els aeroports, promocionant **la comparació d'indicadors** amb altres aeroports d'arreu del món.

La iniciativa de la Airports Council International (ACI), duta a terme per la **Airport Service Quality (ASQ)**, és una bona eina per als gestors a l'hora d'oferir serveis secundaris en un aeroport. La **comparació de les pràctiques** realitzades en diferents aeroports, permet comprovar el nivell de servei ofert i implantar noves **millores** que computin positivament al **nivell global de qualitat** de l'aeroport.

Els estudis realitzats per **Dale Fodness i Brian Murray (2005)** i **Adival Aparecido Magri Jr i Cláudio Jorge Pinto Alves (2005)** constaten la diferència entre els indicadors de qualitat establerts pel gestor aeroportuari i els indicadors que prenen **importància de passatger**. Per a aquest motiu, **s'ha de tenir en compte sempre al passatger**, inclús en el disseny dels sistemes de gestió de la qualitat.

L'estudi del cas dels aeroports britànics és una mostra d'aquesta preocupació. Els aeroports han intentat sempre oferir un servei per sobre dels **estàndards** amb un **procés de millora**. Tot i així, en alguns casos seria necessària la **revisió dels mètodes** d'obtenció de dades a l'hora de recollir els indicadors de qualitat per a aconseguir unes **dades més sensibles** que mostrin la **percepció real** que té l'usuari dels serveis oferts.

L'anàlisi dels indicadors és una bona eina d'estudi i seguiment per a la **qualitat percebuda** en un aeroport. L'indicador de **netedat**, a pesar de ser estàtic, és dels més importants a tenir-lo en compte, ja que és una de les primeres impressions que té el passatger a l'entrar a l'aeroport. L'indicador de **seients disponibles**, que varia en funció del tipus d'aeroport (hub o punt a punt), és útil controlar-lo ja que es pot millorar influint en la percepció del temps d'espera dels passatgers. Per altra banda, els indicadors de **wayfinding i d'informació de vols** han de ser altament valorats, ja que no poden existir deficiències o errors en la informació que rep el passatger.

A partir de l'anàlisi gràfic dels indicadors, es conclou que en l'àmbit de la qualitat aeroportuària resulta **difícil augmentar-ne el nivell** un cop s'ha assolit certa puntuació. Per a aquest motiu, es necessària **la innovació** i l'aportació **d'idees originals** que suposin una **baixa inversió**, deguts als temps de **crisi** actuals, i que impactin notablement en **l'experiència del passatger** a l'aeroport.

En el paper de la innovació aeroportuària, **les noves tecnologies** hi tenen un gran pes, en concret els **smartphones**. La difusió d'aquests aparells en la societat, els ha convertit en una eina amb gran potencial. Per una banda beneficien **l'experiència del passatger** i per altra banda, poden arribar a ser de gran utilitat per al gestor aeroportuari per a **millorar processos i obtenir dades**.

D'acord a aquesta necessitat d'innovar i al gran potencial dels smartphones, s'han presentat, a mode de concepte, un seguit de **propostes** que intenten millorar i facilitar **l'estància a l'aeroport**, a l'igual que permeten rebre al gestor un **feedback dels passatgers** en ordre de millorar els serveis de l'aeroport.

6.1 TREBALL I TENDÈNCIES FUTURES

Aquest treball s'ha presentat de manera introductòria al canvi que s'està produint en l'àmbit de la qualitat aeroportuària. Durant el desenvolupament del projecte, es va contactar amb el responsable del departament de control i qualitat del servei d'AENA i va explicar el canvi que s'està produint a l'entitat en quan a gestió, comentant el canvi de model de processament de les dades i enfocant la importància de treballar conjuntament amb altres aeroports d'altres regions.

La gestió de la qualitat aeroportuària és un tema molt complex que engloba diferents temàtiques, totes elles amb un gran potencial d'exploració per a possibles futurs treballs. En aquest projecte s'han tractat diferents punts que es podrien seguir i desenvolupar en nous treballs:

- Refinament en l'obtenció de dades. Com s'ha vist, alguns indicadors de qualitat no resultaven massa explícits degut a la constància de les dades. Es podrien estudiar i desenvolupar nous mètodes, adequats al context aeroportuari, que resultessin més atractius per al processament de les dades.
- Estudi complet d'altres aeroports. Una investigació més profunda, incloent-hi més indicadors de qualitat, ajudaria a una millor comprensió dels diferents factors que afecten a la qualitat percebuda pel passatger, a l'igual que permetria conèixer les diferències regionals a l'hora de valorar la qualitat en un aeroport.
- Bones pràctiques a l'aeroport de Barcelona. A partir de les bones pràctiques presentades per l'ASQ, realitzar un estudi comparatiu d'aquest aeroport amb les mitjanes dels diferents factors presentats en els informes
- Desenvolupament de les aportacions originals. En aquest projecte s'han presentat quatre idees, basades en l'ús dels smartphones, que podrien tenir un gran impacte en l'experiència del passatger a l'aeroport.

7.REFERÈNCIES

Bibliografia

Graham, Anne., (2008) Airport Operations and Service Quality. En "Managing airports: an international perspective", 3a edició Chapter 4 - Airport Operations and Service Quality.

Janié, Milan., (2000) Quality of Service at Airports. En "*AIR TRANSPORT SYSTEM ANALYSIS AND MODELLING*", Transportation Studies Volume 16. P. 135-184.

Rica, Álvaro., (2008) "*Gestión aeroportuaria: factores de fidelización de las compañías aéreas basados en el caso de los aeropuertos del Norte de España*", Gobierno Vasco. P. 149-169.

Young, Seth B., (2011) Airport Operation and Service Quality. En: "*AIRPORT PLANNING AND MANAGEMENT*", 6a edició. p. 97-121.

Articles

Adival Aparecido Magri Jr i Cláudio Jorge Pinto Alves., (2005) "Passenger Terminals at Brazilian airports: an evaluation of quality".

Chen, H-L. (2002)., "Benchmarking and quality improvement: a quality benchmarking deployment approach", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.19 No. 6, pp. 757-73.

Dale Fodness i Brian Murray., (2005) "Passengers' expectations of airport service quality", Emerald.

Rhoades, D.L., Waguespack, B. Jr and Young, S. (2000), "Developing a quality index for US airports", *Managing Service Quality*, Vol. 10 No. 4, p. 257.

Yeh, C-H. and Kuo, Y-L. (2002)., "Evaluating passenger services of Asia-Pacific international airports", *Transportation Research Part E*, pp. 39-48.

Pàgines Web

Aena Aeropuertos <http://www.aena-aeropuertos.es>

Airport Service Quality <http://www.airportservicequality.aero>

Dep. of Transport <https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-transport>

Heathrow Airport <http://www.heathrowairport.com/>

Gatwick Airport <http://www.gatwickairport.com/>

Stansted Airport <http://www.stanstedairport.com/>